经营心得

宋志平 著



中信出版集团

版权信息

书名:经营心得

作者:宋志平

ISBN:9787508691374

中信出版集团制作发行

序

2017年10月，应北京大学国家发展研究院的邀请，我利用周末时间给学生们上了一次名为“经营方略”的公开课。那次上课是在国发院朗润园，教室外古朴宁静、秋风习习，教室内学风浓郁、气氛热烈，两整天的课讲下来，犹觉意兴盎然。课程结束后，不少同学反映讲课内容丰富实用，建议编辑出版，让更多人学习借鉴，这让我思考良久。

其实几年前我就出版过《经营方略》一书，真实还原了我与企业发展相伴而生的实战经验和思想脉络，就像一本企业经营的“习题集”。没想到，时隔几年，当把这本近30万字的书以“原理+案例+心得”的方式，精炼为两天的课程时，它会再次引发大家的浓厚兴趣。2018年4月，中国政法大学也找到我，让我给商学院学生讲了这个课，所讲内容仍然受到了欢迎。

做企业是一项实践性很强的工作，不断总结、提炼、升华企业的发展经验是企业家的责任。我崇尚大道至简的理念，喜欢把复杂的事物简单化、把抽象的问题故事化，也就是以事说理。我想，这种从实践经验出发、简单明了的讲述方式，或许能为企业从业者提供更加直观鲜活的参照。于是，我决定接受大家的建议，对讲课稿做进一步完善，再加上最新的思考和感悟，就有了这本《经营心得》。

我大学一毕业就进入企业工作，迄今已近40年，在这期间，从事经营管理工作有30多年，做央企领导人也有16个年头。可以说，我把大半生的时光都交付给了企业，倾注了全部的心血和浓厚的感情。我信奉一生做好一件事，这些年始终扎根企业，痴心不改，无怨无悔。

我们这代人是幸运的，我们的职业发展和个人进步，与改革开放、大国崛起的伟大进程紧紧融合在一起。是这个充满改革和创新精神的时代造就了我们这代创业者，是这个沧桑巨变走向复兴的国家造就了中国建材集团等大批优秀企业。

习近平总书记指出：中国40年改革开放给人们提供了许多弥足珍贵的启示，其中最重要的一条就是，一个国家、一个民族要振兴，就必须在历史前进的逻辑中前进、在时代发展的潮流中发展。做企业也是同样的道理。近年来，我常被问及如何做企业、有没有秘诀等。其实，从带领北新走出国企脱困期到带领中国建材集团和国药集团先后进入世界500强，从探索“央企市营”模式到发展混合所有制经济，从水泥行业的无名小辈到成为全球水泥大王，从供给侧结构性改革到加快“一带一路”市场布局……这一次次的攀爬、一次次的跳跃，并不是因为我有什么三头六臂、先见之明，而是按照事物发展的内在逻辑，一路顺势而为的结果。我常想，企业经营从来都不是一件碰运气的事，所谓经营的智慧，其实就是能够发现规律、遵循规律并利用规律来解决企业的实际问题。

做企业是一件复杂且有难度的工作，因为经营环境永远具有不确定性。一件事做与不做，什么时间做，为什么这么做而不是那么做，由谁来做，这些都需要反反复复地斟酌，进行否定之否定，并在实践中加以验证。好在，这个过程契合了我学生时代喜欢解数学难题的性格，不少人觉得很复杂和头痛的事我却乐此不疲。缘于这种性格特质，多年来我在企业里不停地学习、不断地实践，由此形成了一些植根于中国企业土壤的厚实案例，也积累了很多心得性质的理念观点。经营心得源自长期的企业实践，是周而复始的梳理提炼，是共性规律的归纳总结，是百战过后的认真反思，是久久为功的思想结晶。这些企业思考、故事案例、心得体会正是这本书要呈现给广大读者的，如果能给大家带来些许启示，我将深感荣幸。

当前中国特色社会主义进入新时代，中国经济迈向高质量发展新阶段。在这样一个全新的历史时期，中国企业更应肩负起振兴中华的神圣使命，用习近平新时代中国特色社会主义思想武装自己，埋头苦干，砥砺奋进，为实现中华民族伟大复兴的中国梦、培育具有全球竞争力的世界一流企业做出更大的贡献。

在这本书的成书过程中，北京大学陈春花教授、中国政法大学刘纪鹏教授等专家学者给予我极大的鼓励和帮助，他们深厚的理论功底、严谨的治学态度给我留下了深刻印象。中国建材集团干志平、金星等同事悉心整理书稿，付出了不少努力。中信出版社高效务实的工作，让这本书能尽快与大家见面。最后，谨向所有关心和支持本书出版的朋友表示真诚的感谢。

宋志平

2018年5月于北京

第一章
战略与目标

战略是企业的头等大事

不论是东方还是西方，大到一个国家，小到一个企业，都要有战略。中国古代的军事家孙子讲“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，还有句话叫“上兵伐谋”，说的都是战略的重要性。西方的战略研究也很出色。在早期的航海过程中，常会把人绑在桅杆上，观察远处的风暴、冰山、航道等，为船只指引方向，由此形成了注重战略研究的偏好。

什么是战略？战略解决的是做什么、如何获取资源的问题，研究如何对现有资源进行配置和发现新资源，从而达到企业的可持续发展，属于宏观管理范畴。管理大师德鲁克在《管理的实践》一书中讲道：管理是稀缺资源，应该用于长远的全局的利益；企业的高层领导也可以说是稀缺资源，着力点应在于对全局、长远利益和目标的判断，这指的都是战略问题。

战略是旗帜，是方向，企业能不能有大的发展，往往不是取决于怎么做，而是取决于做什么。战略赢是大赢，战略输是大输。一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是致命伤，是一生一世的错误，往往没有补救的机会。做企业最重要的就是想清楚了再去做，而不应该边想边做。凡事想在前面一步，以战略驱动成长，以目标引领航向，这正是企业实现跨越式发展的关键所在。

● 经营心得

战略赢是大赢，战略输是大输。一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是致命伤，往

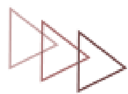
往没有补救的机会。做企业最重要的就是想清楚了再去做，而不应该边想边做。

关于战略，很多人都有一个认识误区，常把战略与管理混为一谈。事实上，战略与管理是两码事，再优秀的管理也代替不了战略，再高明的管理方法也只能算作战术。战略是研究方向性、全局性的问题，大量管理工作和普遍的管理原则均不构成战略。全球战略专家迈克尔·波特就讲精细管理、全面质量管理（TQM）、成本控制等管理方法都是管理层面的东西。

战略与管理就好比人的头脑和腿脚：战略是头脑，要出点子，眼光要长远，思路要清晰；管理是腿脚，要听指挥，行动要灵活，执行要到位。也就是说，一个务虚，一个务实。做企业首先要务虚，研究战略，判断方向，权衡机遇与风险，做出正确的选择，搞不清大方向就出发，最终可能南辕北辙。务实同样重要，没有坚定的执行力，没有苦干与实干的韧劲儿，再好的战略思想也是空中楼阁。

当然，尽管务虚与务实都重要，但在战略与管理这一虚一实之间，正确的战略是首先要考虑的，其后才是研究管理方法等战术问题。一个企业如果没有明确的战略思路，就会在工作中陷入盲目和被动，整日在细枝末节的问题上兜圈子，头痛医头，脚痛医脚，处理问题不从全局考虑，不究其根本。

战略是企业的头等大事。中国建材集团的快速成长就是战略驱动的结果。近10余年来，我们遵循行业发展规律和企业成长逻辑，以正确的战略目标为指引，始终保持清醒的战略定力，一跃成为全球最大的综合性建材企业，销售收入和利润总额双双增长100倍，连续进入世界500强，被誉为“充分竞争领域快速成长的企业典范”。当然，企业的快速发展，除了战略思路的正确，也结合了严格的执行，但战略是先决条件，是前提。



典型案例 饿着肚子想战略

2002年3月，我被任命为中国新型建筑材料集团公司（简称中新集团）总经理，当时这家企业正面临生存危机：集团负债累累，债主临门，办公楼被叠封，旗下企业除了北新建材外几乎全部停产或倒闭。前总经理有点儿悲壮地对我说："我从弹坑里爬出来，你又进去了。"就在任命我当总经理的那天，我坐在主席台上，收到了一份特殊的"贺礼"：一张法院传票。因为资不抵债，一家资产管理公司要冻结我们的财产。

为了走出债务危机，公司用了整整一年的时间进行债务重组和业务整合。债务危机度过后，企业往哪里走？战略研究成为重中之重。许多人不解：宋总，咱们饭都快吃不上了，哪有时间讲战略？我说：人无远虑，必有近忧。做企业要战略先行。越是困难，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好，所以今天必须为明天想清楚。

当年，集团召开战略研讨会，专家一致认为中国建材集团要想发展壮大，必须进入占建材工业GDP（国内生产总值）70%的水泥业务。2003年春天，中新集团正式更名为"中国建筑材料集团公司"，由规模较小的装饰建材行业回归水泥等建材行业主流。种瓜得瓜，种豆得豆。这个春天的故事不仅奠定了企业崛起的基础，而且改变了中国乃至世界建材行业的格局。不少经历了这场变革的老员工经常感慨，如果不是当年的战略转型，集团可能早就和一些老国企一样，无声无息地消失了。

● 经营心得

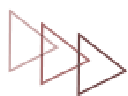
战略与管理，一个务虚，一个务实。而在这一虚一实之间，正确的战略是首先要考虑的。企业如果没有明确的战略思路，就会整

日在细枝末节的问题上兜圈子，头痛医头，脚痛医脚，让工作陷入盲目和被动。

战略与管理不同，同样地，领导者与管理者也是不同的。现实中，好的管理者常被当作好的领导者，事实上很多企业有管理者但没有领导者。领导者是战略家，就像一只领头雁，善于辨别方向，带领企业向着目标前进，还要为企业把握机会和寻求资源。同时要勇于负责，给团队以信心和力量，让大家有归属感和安全感。管理者是战术家，处在执行层，要十分清晰企业的战略、目标和规划，多想企业的经营、管理、指标和数字，很好地进行组织和协调，采用制度、激励和督查确保阶段性任务的完成。

企业创立时，创业者往往既是领导者也是管理者，但随着企业规模扩大，领导者就应该从管理者的身份中抽离出来。不过，有些企业往往过不了这一关，创业者常常沦为一个事无巨细的管理者，导致企业缺失方向和活力。很多人做了董事长以后还是喜欢管总经理的那摊事，把权看得很重，总是纠结于“谁说了算”，对“企业向何处去”“企业做什么”这些重大的事情却没有很好地研究。当然，也有些创业者有一定的领导才能，但却不屑于找一个好的管理者，以至于管理松散，最后因没有效率而缺少效益。

一个好企业一定会兼备领导者与管理者。做领导者和管理者往往与个人性格有关，有人适合做领导者，有人适合做管理者，但不管做哪个职务，都需要互相尊重，互相补台。



典型案例 北新建材的中兴

1993年年初，我被任命为北京新型建筑材料总厂的厂长。那时候的厂长，给人的印象是一个管理者，但我认为，对于垄断的国企而

言，有称职的管理者就够了，因为不用找方向和资源，但对于北新这样一家身处充分竞争领域、需要自己找饭吃的国企来说，寻找方向和资源非常重要，所以既需要优秀的领导者，也需要称职的管理者。

上任后，我把主要精力放在了抓发展战略上，主导了北新由工厂向公司化的改制，并在深交所上市，提出了新型建材、新材料、新型房屋、建材物流“四位一体”战略，发展互联网经济，还推动了工厂全国布局以及原材料从天然矿石向工业脱硫石膏转化。而5S整顿、ISO9000贯标、新项目建设等则充分交由副手去抓。那个时期，北新有领导者也有管理者，大家各有所长，也互相服气，配合得不错，企业由此迎来了一段“中兴”。

制定战略是领导者的首要责任。企业领导最重要的工作是做好战略规划，为企业发展把好方向，而不是去做那些日常经营的事情。在战略制定的问题上，领导者的作用无可替代。如果对目标和方向判断对了，企业可能就会一路坦途；如果判断错了，就会让企业偏离航道，干劲儿越足、做的事越多，离目标就越远。

所以，做企业领导起早贪黑地苦干固然重要，但更重要的是善于思考与观察，对企业发展方向进行敏锐的把握。这就要求企业领导要多学习、多出去看、多做研究、多做比较，不停地进行矫正和完善，反复地否定之否定。只有着眼于未来的人才能影响现在。企业领导者就是站在最高处为企业眺望远方的人，即便风吹浪打，也永远不能遮蔽远望的视线。

担任大型央企一把手的这些年来，我琢磨最多的事情就是战略。作为董事长，我不是去想水泥、玻璃、房屋如何造，因为我不是专业技术人员，而是想宏观形势，想行业走向，想企业的资源和机会，想企业面临的风险。我经常问自己，是否还有没想到的事情，是否还有想得不对的地方，是否还有边界条件没搞清楚。事实上，这正是我最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向进行正确的预测。有一

年，哈佛商学院副院长问我：“宋先生，每天半夜让你睡不着觉的问题是什么？”我脱口而出：“是怕想错了。”

决策的过程并不容易。2010年，我被评为全国劳动模范时，有人会有疑问：“董事长要做什么劳动呢？”其实董事长也是劳动者，决策是一项非常辛苦的劳动，需要反反复复地思考和斟酌，推敲事情的各种可能性，大脑时时刻刻都在高速运转。可能很多人只看到做董事长的那些表面的光环，却没有看到其决策背后的艰辛。

● 经营心得

制定战略是领导者的首要责任。企业领导者就是站在最高处为企业眺望远方的人，即便风吹浪打，也永远不能遮蔽远望的视线。

从有什么做什么到缺什么找什么

在战略制定上有两种方法，一种是有什么做什么，另一种是缺什么找什么。有什么做什么以资源为导向，就是传统上说的“看菜下饭，量体裁衣”，根据现有基础条件来决定怎么做事和做多大的事。缺什么找什么则以目标为导向，先定目标，之后缺资金找资金，缺技术找技术，缺人才找人才，最终把目标完成。

有什么做什么与缺什么找什么是截然不同的两种思路，一个强调现状，一个强调目标。打个比方，按照前一种思路，有面有馅儿就可以包饺子，有面和油盐就可以做烙饼。按照后一种思路，想包饺子就去找面和馅儿，想做烙饼只找面和油盐即可。这样，我们做事情就可以不受既有条件的限制了。由于思想常偏于保守，很多企业都是有什么条件办什么事，这种做法虽然比较务实，但却是必须突破的惯性思维。

发展目标和资源配置都是战略问题。由于资源的稀缺性和可选择性，企业往往要根据环境、机遇、自身条件和目标，将资源在不同的时间、空间和数量上进行合理分配，追求资源配置的有效性并降低成本。因此资源配置总是需要从企业的发展目标来考量。目标和资源要结合起来。企业最重要的是树立一个为之振奋又有一定追求的目标，一个有吸引力的目标，一个符合逻辑的目标。围绕着这个目标，想清楚企业自身的优势和劣势是什么，再想清楚实现目标的途径、缺少何种资源，然后想方设法找资源来实现目标。

- **经营心得**

企业在战略制定上，必须首先突破“有什么做什么”的思维局限，先定目标之后“缺什么找什么”。如果没有目标，总盯着眼前的既有资源做文章，即便再努力也只会事倍功半。

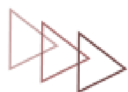
做企业不怕没有资源，就怕没有目标。今天，社会生产力进一步解放和发展，各种资源要素极大丰富，资源已不构成企业发展的首要矛盾。没有枪，没有炮，别人帮我们造。资源并不一定都是自己的，也不必凡事都从零开始，那样做既没有必要，也过于迂腐，还会错失良机。尤其是在异常激烈的市场竞争环境下，等着一家一户的企业一点一滴地成长，周期太长，而且市场往往不会给你这样的成长空间和机会。

实际上，相对于找资源而言，更难的是定目标。这就好像学生写论文，很多人喜欢老师出题，轮到自己开题就打怵。因为老师给定了题目，大方向有了，再找好材料，写起来就不难。最难办的是不知道写什么，目标不明确，无数次推倒重来。所以，我常跟同事讲，如果没有目标，总盯着眼前的既有资源做文章，即使再努力也只会事倍功半，企业要想取得成功，简单来说就是先制定清晰正确的目标，然后努力去寻找所需资源，当把缺失的资源一样一样找回来并充分发挥资源配置的功效时，事情也就做成了。很多大企业的崛起恰恰是因为最初没有资源，在确定目标后主动去寻找相关资源，从而实现了快速发展。

● 经营心得

从战略的角度看，企业如何取得成功？简单来说就是先制定清晰正确的目标，然后努力寻找所需资源，当把缺失的资源一样一样找回来并充分发挥资源配置的功效时，事情也就做成了。

目标从哪儿来呢？我认为目标的制定不是由内向外，而是由外向内的。参照系中别人的指标是多少，我们想做到第几名，倒推回来就能得出自己的目标值，再由目标值倒推，就能知道自己应该怎样发展，之后按照缺什么找什么的思路去达成发展目标。比如想上市，就要按照上市要求整合优势资源组建新公司，想做水泥大王就得重组企业。这是企业发展的自然逻辑，也是中国建材集团坚持做"整合者"而不做"新增者"的重要思维基础。正是因为我们没有从现有条件出发，而是在市场的倒逼之下确立了更高的发展目标，缺什么找什么，开展了大规模联合重组，由此激发出企业的更多潜能。



典型案例"水泥！水泥！水泥！"

2004年，中国建材集团经过债务重组和战略转型，已步入发展正轨，可巧妇难为无米之炊，企业发展所需的大量资金却无处筹集。正当我为之苦恼时，一天随手翻看办公桌上的报纸，一则消息映入视线：某公司将内地的上市公司资产打包后在香港上市。2005年3月，中国建材集团把所属两家A股公司北新建材、中国玻纤，以及集团仅有的几个有利润的企业打包，成立了中国建材股份有限公司。2006年3月，公司如愿在香港联交所挂牌上市。上市过程中，因为我们实力弱、利润不高，不少人打了退堂鼓，甚至连中介都因缺乏信心而中途溜号了。但当时除了上市，我们没别的路可走。

路演时，我惊奇地发现，投资者关注的并不是我们宣传的新型建材和新材料，他们苦苦追问的几乎都是水泥业务。我对团队说："大家听清楚投资者的想法了吗？就是'水泥！水泥！水泥！'。"那时，集团旗下仅有一两家规模不大的水泥厂，企业里干部员工困惑"从哪儿找那么多钱和水泥厂啊"，行业也质疑"宋志平懂水泥吗，一个不懂水泥的人还想做水泥大王"？我当时的想法是，大家都在就已有的事情发问，但打算做什么，不代表已经有什么。瞄准了目标，再去找相应的资源

和机会，就会容易很多。如果永远处在犹豫和争论之中，我们可能什么也干不成。

在香港的IPO（首次公开募股）新闻发布会上，我即兴讲了一段话：“中国建材的故事，是一个稳健经营的故事，一个业绩优良的故事，一个行业整合的故事，一个快速成长的故事。”上市后，我们迅速启动大规模联合重组，只用了六七年就迅速重组上千家水泥企业，一跃成为全球最大的水泥供应商，创造了世界水泥发展史上的奇迹，我当年讲的4个故事一一实现。

从有什么做什么到缺什么找什么，是先定目标再找资源的战略思维，资源找到后如何实现效益最大化和效率最优化，考验的就是企业资源整合的能力了。企业的发展不在于创造资源的能力，而在于整合资源的能力。综观全世界的大企业，大多数是在资源集中和优化的过程中发展壮大起来的。从产业到产业与资本的结合，再到产业、资本与资源的结合，这一场又一场惊险的跳跃，是大企业必须面对的挑战。

做企业不能单靠自我的原始创造和积累，还要靠整合资源。按照经典的企业成长理论，企业的成长往往是内生式成长，关注的是如何让企业内部资源得到最充分的利用，如何依靠现有资产和业务，实现销售收入和利润增长。而在经济全球化、经济转变发展方式的今天，企业除了关注内部，也要关注系统资源的集成能力与优化能力，关注存量整合而形成的资源集聚效应和综合价值的提升。

学物理、学化学的人都知道什么叫临界体积，放射性元素堆积至一定体积的时候就会发生链式反应，释放出巨大能量。做企业同样如此。当资本、技术、人才等各种资源聚集到一起的时候，就会产生集聚效应。如果不去找资源，一切都是关上门完全靠自己做，两耳不闻窗外事，最后可能费了很多劲儿，吃了很多苦，却一无所获。

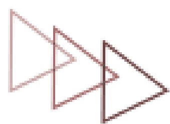
● 经营心得

企业的发展不在于创造资源的能力，而在于整合资源的能力。没有枪，没有炮，别人帮我们造。做企业资源并不一定都是自己的，也不必凡事都从零开始，那样做既没有必要，也过于迂腐，还会错失良机。

以前的管理理论往往把内生式滚雪球发展的方法称作有机成长，而把重组整合称为无机成长。但我认为，制定清晰的战略，强化协同效应和管理整合，并注重风险的管控，联合重组的方式也可以从无机成长转化为有机成长。今天看来，在高度过剩和饱和市场中，通过联合重组，企业不仅得到了资源，还整合了竞争对手。重组后的市场效益超过了整合成本，所以联合重组比内生式成长成功的可能性更大。

为此，我提出了整合优化的思路：整合，即以联合重组、资源整合的方式，解决行业集中度和布局结构不合理的问题，减少增量、优化存量，重塑竞争有序、健康运行的行业生态。优化，即以技术、管理、商业模式、机制的创新，持续增强企业内生动力和竞争实力。整合优化，实现外部整合与内部优化、行业健康运行与企业良性发展的有机结合。正如联合收割机可以边收割边脱粒，还能把秸秆直接埋入地下一样，企业也要边整合边优化，系统地、连续地把这项工作做到极致。

实践证明，整合优化是过剩行业和企业走出困局、实现快速成长的有效方法。有哈佛大学学者把这种成长方式命名为Growth in China，即“中国式成长”，也有人称之为“宋志平模式”。鲁迅先生说：“世上本没有路，走的人多了便成了路。”希望整合优化的故事能为其他企业提供一些借鉴与参考。



典型案例 两家草根央企成了世界500强企业

中国建材集团和国药集团原本都是草根央企，按照整合优化的发展思路，两家企业都扮演了行业整合者的角色，成功地走出一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，解决了资金从哪里来、规模如何扩大、效益如何提升、核心技术如何形成的问题，迅速成为世界500强企业。

在水泥领域，中国建材整合上千家水泥企业，推动我国水泥行业市场集中度从12%提升到超过60%。在医药销售领域，国药集团整合500多家医药企业，建立了覆盖290多个城市的医药配送网，打造出国家级医药健康平台。除了整合民企之外，我还完成了8家央企的重组：2005年1月，中国建材与中国轻工业机械总公司、中国建材科学研究院重组；2016年8月，中国建材与中国中材宣布重组，成为这一轮央企兼并重组的重要案例。国药集团则完成了国药与中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司的“四合一”的重组，使新国药集团成为一家集科研、制造、流通和国际业务于一体的医药产业集团。国药的整合得到了上级领导的表扬，认为这是“企业的联合、资源的整合、文化的融合”，实现了合心、合力、合作，取得了1 + 1 > 2的整合效果。

回想这段历程，两家企业能迅速变成行业里的巨无霸，成为一个全球性公司，正是因为走了一条捷径。这条捷径就是缺什么找什么，进行资源的整合，而不是靠自己单枪匹马地去做。

战略是一场取舍

美国西点军校自1802年建校以来，有一门课一直是课程计划中的主课：阅读地图。对于做企业而言，战场环境的优化、新战场的开设都离不开地图。我个人也非常喜欢看地图，很多决策都是在地图前完成的。我认为，战略就是为企业绘图，既要系统全面地思考问题，知己知彼，通晓全局，又要为准备达到的目标设定界限。我欣赏巴顿将军的一句名言："战略就是占领一个地方。"一方面，我们要占领必须占领的地方，而且要巩固对占领地的控制力；另一方面，不要试图占领所有地方，应有进有退。

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。任何企业都不可能包打天下、面面俱到。有所为有所不为，集中优势兵力是企业制胜的关键。今天市场竞争越来越激烈，任何企业的资源和能力都是有限的，只有根据行业特性和自身优势，理智地有进有退，成功的把握才会更大些。兵贵精干，不在多少。企业总要腾笼换鸟，有进有退，保持动态平衡，实现资源的最优配置。

- **经营心得**

兵贵精干，不在多少。任何企业的资源和能力都是有限的，只有根据行业特性和自身优势，腾笼换鸟，有进有退，保持动态平衡，实现资源的最优配置，成功的把握才会更大些。

战略是一场取舍。做企业不能盲目开疆辟土，摊大饼，而要有进有退。进的过程不容易，退的过程可能有损失，但从整体和长远来看，不退出就会有更大的损失。这就是古人讲的"舍得之道"。舍得舍

得，有舍才有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。中国建材集团这些年依托战略性资源整合和结构调整，以新技术改造传统产业，以增量投入发展先进生产力，构建起实力雄厚的水泥、玻璃、新型建材、新型房屋、新材料等产业平台，在重组上千家企业的同时，我们也相继退出300多家企业。另外，不只是困难企业或经营无望的企业可以退出，一些经营好的企业也可以卖掉，这取决于公司的战略。例如，法国圣戈班集团在美国曾有一家玻璃纤维厂，经营得很好，但却卖给了欧文斯科宁公司，因为它预见这个产业未来的竞争会非常激烈。

战略意味着舍弃，在很多情况下，“不做什么”与“要做什么”同样重要，甚至“不做什么”比“做什么”更重要，因为只有放弃了旧的事物才能进行新的选择。但坦率地讲，放弃往往比得到更难，因为个人也好，企业也罢，都有恋旧情结，对熟悉的东西难以割舍。有些东西你可能很感兴趣，但是战略却要求你不能凭兴趣和经验做选择。正因为这样，懂得放弃就显得尤为重要。所以，我时常提醒自己和部下：“大企业失败的原因往往在于总是用过去成功的经验。”环境变了，情况变了，过去成功的经验可能已经不好用了，我们应该不断适应新的变化，进行否定之否定。这些是企业家在做战略的时候应该考虑的问题。

● 经营心得

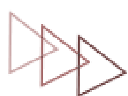
企业“不做什么”与“要做什么”同样重要，甚至“不做什么”比“做什么”更重要。战略不能凭兴趣和经验做选择，关键时刻要学会放弃。大企业失败的原因往往在于总是用过去成功的经验。

企业取舍的依据是什么？我的看法是，如果我们在竞争中可以占据根本优势，那就最大限度地利用它，尽一切努力，达到最高水平的劳动生产率和拥有最大的竞争能力。如果并不占有根本优势，就不要涉足；如果进入了就赶紧退出，而且应该警醒回避，除非局势发生根

本性变化。比如在瓷砖、壁纸、建筑五金、卫生洁具等普通建材领域，由于中国建材集团与民营企业相比，并没有突出竞争优势，所以我们果断地选择彻底退出。

企业发展空间的大小、利润额的高低，往往取决于其所在产业领域的体量和前景。拿央企来说，做业务选择时，要结合资源、政策、规模、资本、技术等优势，生根大行业大产业，而不是主攻偏门、冷门产业。打个比方，央企开展的业务体量像块“大石头”，如果市场像湖泊或海洋一样大，就有足够的容量；而如果市场容量像“脸盆”一样大，就很容易被“大石头”砸坏。

现实中不乏这样的例子，有的企业选择了一个相对小众的行业，但找到了合适的赢利模式，也能取得好的发展。但大企业不能这样想问题，没有稳定丰厚的利润根基，效益靠七拼八凑实现，这样的企业肯定不会走得长远。综观这些年的央企发展，凡是主业涉及大行业、大产业的企业都实现了快速成长。



典型案例 生根大产业

2009年，我刚到国药集团工作时对同事们说：“我知道有病要吃药。”大家说：“董事长，这句话不全对，没病也得吃药，要保健康。”我一想，对呀，人一生下来就要打疫苗。同事们还告诉我：“国药集团要主攻大病种药，因为有市场，有销售额。”像高血压、糖尿病、胃病、心脑血管疾病等，就是大病种。

“保健康”和“大病种”的概念，对我启发非常大。恰恰是这些商业思想提醒我：央企一定要扎根大行业、做足大产业，一定要有一个大业务、大平台做利润支撑，一定要结合自身优势定位目标。央企有规模、有产业属性、有研发创新能力、有核心竞争力，在行业中举足轻

重，才能真正做到有活力、有影响力、有带动力，企业的生存和发展才有意义。

我去国药集团后，明确了国药要打造医药健康产业平台的发展目标，按照这个思路，国药集团的业务空间一下子增大了。在美国，医药业的GDP只有3 000亿美元，整个医疗健康业却有3万亿美元。而在我国，药品行业只有1万多亿的GDP，当然每年还在以20%的速度成长，但健康产业却是一个几万亿元的大产业。我跟国药集团的同志们开玩笑说，比起跻身世界500强，在集团的战略定位中加上“健康”两个字，可能才是我对国药集团最大的贡献。

中国建材集团也是如此。进军水泥领域之后，企业的发展空间和商业价值飞速提升，前些年水泥业务在整个集团收入、利润中的比重一直超过90%，被媒体称为“定海神针”。再比如，在工厂化住宅方面，日本最小的工厂化住宅企业一年做4万栋房屋，算下来也有上百亿的销售额，这是由它的发展空间决定的。

企业明确了做什么与不做什么，大方向有了，还要想清楚自己的战略特色，通过战略路径的选择、资源配置的优化，形成独特的发展模式。这些同样是一个取舍的过程。企业战略要打特色牌，千篇一律、人云亦云不是战略，战略的精髓是弄清楚自己和别人的区别在哪里。企业内外环境、战略的判断能力和执行能力、所在行业特点等因素的差异，都会带来战略的不同，不可能通过简单的战略复制取得成功。其他企业的战略可供借鉴，但不能盲目照搬。

以竞争战略为例。在激烈的市场竞争中如何赢得优势，这是每个企业都在思考的课题。管理学理论给出的答案是，企业可以选择低成本，也可以选择有特点，还可以选择专注市场，这就是著名的三大竞争战略，即成本领先、差异化、集中化。

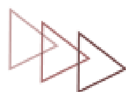
- **经营心得**

企业战略要打特色牌。千篇一律、人云亦云不是战略，战略的精髓就是弄清楚自己和别人的区别在哪里。企业不可能通过简单的战略复制取得成功，其他企业的战略可供借鉴，但不能盲目照搬。

过去，中国制造基本上走的是成本领先路线，全世界的鞋、服装有80%是中国制造的。这个战略使我们处在整个产业链的低端，用大量的廉价劳动力和资源做代价占领国际市场，参与国际分工。随着产业的转型升级，尤其是在今天我国多数行业产能过剩、市场饱和的情况下，只顾拼成本是行不通的。

迈克尔·波特曾经在《日本还有竞争力吗？》一书中，把20世纪90年代之后的日本经济低迷，归咎于日本企业太重视诸如看板管理、精益管理、不断改进等管理手段，而忽视了竞争中企业战略差异化所起的作用。做企业“眼睛向内、苦练内功”是基础，但如果只讲规模和低成本，就会让产品同质化、企业微利化，导致行业进入恶性循环。现在看来，很多困难企业都是在生产最简单的产品，想简单地靠规模扩大、压低成本来竞争。我们应走出这种低层次的竞争，在竞争战略的特色上下功夫，即在做好成本控制的基础上，强化差异化，延伸产业链、提高附加值，实现产品领先、技术领先、服务领先，并确立独特性。

我们还要推行集中化战略，有所侧重地主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。做企业不能囫囵吞枣、盲目扩张，一切要从最终效益出发。在一个区域内精耕细作，这样做既能充分发挥自身资源优势，也能减少正面压力。



典型案例 “三分天下”定乾坤

中国建材集团发展水泥产业，坚持“三分天下”，而不是“包打天下”。这一特色战略是成本领先、差异化、集中化三大竞争战略的融合，又集中体现了做企业要量力而行、分而治之的取舍之道。

所谓“三分天下”，即通过明确水泥的区域化发展战略，形成大企业主导各自战略市场区域的格局。之所以“三分天下”，是由水泥的“短腿”特性决定的。水泥只有150公里的运输半径，因此再强有力的联合重组也不能使某一公司包打天下，而只能在一定的地理区域内分销，按区域成片布局，在区域内形成一定的市场话语权。按照“三分天下”的思想，中国建材集团构建起淮海、东南、北方、西南等四大核心战略区域，撤出西北、京津、华北和中部地区。两材重组之后，原中材集团水泥业务所覆盖的西北地区，成为中国建材集团新的核心战略区域。

大的区域划分好了，还要在区域市场内精耕细作。中国建材集团采取精准的市场细分，将战略区域从省一级划分到市县级，同时通过调整优化和管理整合，将旗下众多水泥企业分区域整合为运营效率较高的整体，打造了一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”。同时，积极倡导共生多赢的包容性竞合模式，坚定不移地开展核心利润区建设，推进市场竞合，实现区域内企业的共同发展。前些年，中国建材在核心战略区域内组建了45个核心利润区，这些核心利润区对水泥业务的利润贡献率超过80%。

能不能取舍、怎样取舍是对企业决策层的巨大考验，尤其是企业领导者必须有方向感和决断力。方向感就是头脑清晰，站得高、能总揽全局，看得远、能明辨方向。这需要超高的悟性和超强的耐力，还要勤奋学习，不断更新知识，学会辩证思考。决断力，就是关键时刻要拿大主意，做出必要的取舍。俗话说“当断不断必受其乱”，“家有千口主事一人”。对于一件事，往往做与不做都有道理，开会时也时常会有正反两个方面的意见，如果不去做决断，好的决定就会在反复讨论

中烟消云散、不了了之。所以，好的企业领导者既要审慎也要讲究效率，面对问题尤其是重大机遇要当机立断，绝不能犹豫不决、拖拖拉拉、贻误战机。

失去机遇是最大的失误

战略实施需要抓住机遇。古人云，“善战者，求之于势”，其中的“势”即机遇。机遇是机会性事件，它不是均匀的、连续的。作家柳青在《创业史》中说：“人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步，特别是当人年轻的时候。”对于大多数人来讲，人一生中的重大机遇可能只有一两次。企业在成长过程中也是一样，重要的机遇可能只有一两次，有的机遇可能十年甚至百年难遇。机遇不常有，它只存在于某个时刻、某段时间里。当机遇来临时，我们需要做的就是——跳起来，抓住它。

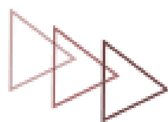
如何抓住机遇？诀窍就是一个“快”字。兵贵神速，良好的时机往往出现在转瞬之间，你不抓住它，可能就再也没有机会了。失去机会是企业最大的失误。我们常说“先机”，在机会面前，哪怕只比别人快半步，机会就是你的了。就像百米赛跑，快0.01秒的人可能就是冠军，慢一点儿只能屈居第二。今天的竞争方式主要是快鱼吃慢鱼，而不是大鱼吃小鱼。

做企业就看谁先有想法，但仅有想法也不行，不能醒得早起得晚，关键是快速行动。行动了，事情就有可能完成；不行动，坐而论道、想入非非，就会一事无成。所以，企业有想法不容易，把想法系统、清晰、完整地表述出来也不容易，表述出来后能实践、实践了还能成功，这更不容易。

近些年，中国建材看准机遇，在行业里开展了大规模联合重组。如果时间再早一些，大家都在建新厂，都想鸡生蛋、蛋生鸡，都是宁当鸡头不当凤尾，收购谁都不行；如果时间再晚一点儿，让别人收购

完了，中国建材再来收购的成本可能很高；如果等到以后，行业开始减量发展了，收购一个关张一个，就会非常被动。

总的算下来，这些年来我们平均每吨水泥收购成本是375元，现在建造的吨成本是400多元、收购的吨成本也要400多元，所以中国建材的收购是非常划算的。今天回想整个重组过程，的确感到不可思议，但却是一件真实的事，最重要的就是抓住了机遇，这是我们做大、做强的一个关键。像日本，这几年没有出大企业，就是因为行业大发展的机会窗口期已经关闭了。



典型案例 汪庄会谈拿下“四大天王”

2007年，由于产能严重过剩，浙江几百家水泥厂群雄混战，竞争异常惨烈，行业整体亏损，当地政府、行业协会、企业对重组的呼声很高。在这种情况下，中国建材准备组建南方水泥，首要的就是整合浙江水泥公司、三狮水泥公司、虎山水泥公司、尖峰水泥公司4家大企业。

4月的一天，我在西湖边上的汪庄饭店请这4家企业的掌门人喝茶。当时这4家公司或找好了下家，或在谋求自身改革。经过整整一天的商谈，尖峰水泥的老总退掉了去马来西亚的机票，浙江水泥退掉了意大利公司的订金，虎山水泥辞掉了化工集团，三狮水泥中止了改制计划，4家公司都加入了我们。有人说，宋志平很厉害，轻而易举就说服了大家。我说：“不是我厉害，4位掌门人都是成熟企业家，一定是我的重组理念打动了他们，说到了他们的心坎儿里。”

我那天主要讲通了两件事。一是联合创造价值。我说你们4家引入4个新的战略伙伴，相当于分别请来“雇佣军”接着打，并不能解决问题，中国建材则希望把大家联合在一起，不再进行恶性竞争。二是端

出价格公平合理、保留股权、保留经营团队并成为职业经理人这“三盘牛肉”，消除了大家的后顾之忧。

“汪庄会谈”后不久，南方水泥有限公司成立，之后在东南地区快速重组企业近150家，水泥产能从零快速扩张到1.4亿吨。南方水泥有限公司成立时，时任上海市委书记的习近平同志专门写来贺信：“祝愿南方水泥有限公司早日实现战略整合的既定目标，为国有企业的改革发展不断探索新路，为促进区域合作、联动发展作出更大贡献。”习近平同志不仅肯定了南方水泥所做的工作，也为南方水泥乃至中国建材指明了发展方向。

● 经营心得

机遇是机会性事件，它不是均匀的、连续的。如何抓住机遇？诀窍就是一个“快”字。兵贵神速，良好的时机往往出现在转瞬之间，当机遇来临时，我们需要做的就是——跳起来，抓住它。

机遇来临时要跳起来，把握先机，但前提是要真能跳得起来并且有本事抓住它。否则，机遇出现了，我们也只能眼睁睁地看着它溜走。机会只会留给那些有准备的人。一些企业的问题是平时准备不够，关键时刻跳不起来。还有的企业存在赌的心理，在不是机遇的时候孤注一掷，结果赔了夫人又折兵。想揽“瓷器活”，得有“金刚钻”。那些没有战略目标、盲目行动、准备不足的企业，注定会摔跟头。

当年，不少人觉得中国建材在短时间内重组那么多企业有点冲动。但是快并不等于乱，不等于粗，关键是战略是否明晰，资源如何配置，过程安排得是否精细，事情是否真的想清楚了。经过认真分析，我们认为，根据世界水泥工业发展规律、国际大型建材企业的发展经验和我国水泥行业的现实状况，大力开展联合重组和管理整合，进行产业结构调整和转型升级，实现行业可持续发展势在必行。

● **经营心得**

机遇来临时要跳起来，把握先机，但前提是要真能跳得起来并且有本事抓住它。机会只会留给那些有准备的人。那些没有战略目标、盲目行动、准备不足的企业，注定会摔跟头。

联合重组是企业经营的高潮，也是惊险的艺术。全世界失败的重组案例很多，重组失败了，往往不是重组战略错了，而是操作层面出了问题。这也提醒我们，联合重组既要有“道”还要有“术”，既要符合产业政策、行业和企业的发展规律，又要格外重视重组的方式方法，否则多收购一个企业就等于多一道枷锁，很容易被规模拖垮。

从出发点来看，中国建材的联合重组紧紧围绕赢利这个目的。首先，我们是在行业产能严重过剩的情况下实行联合重组的，重组成本比较低，相当于“抄底”，这就奠定了获利的基础。重组中，我有一个“老母鸡理论”：如果重组对象能赚钱，是一只会下蛋的“老母鸡”，那么可以多给一两个月鸡蛋钱。归根结底，对方得到的是公允的价格，我们买到的是重组后的利润。其次，重组后，着重建设核心利润区，提高产业集中度，增强在区域市场的话语权，使水泥价格合理回升，这是实现赢利的第二个关键点。再次，后续管理整合、集中结算、集中采购、集中销售、降本增效、科技创新等措施的实施，可以形成并提高企业的规模效益，这是赢利的第三个关键点。

● **经营心得**

如果重组对象能赚钱，是一只会下蛋的“老母鸡”，我们可以多给一两个月鸡蛋钱。归根结底，对方得到的是公允的价格，我们买到的是重组后的利润。这就是我提出的“老母鸡理论”。

从重组原则上看，中国建材从区域选择、指导原则，到操作原则、行为原则，再到重组方式、人员安置等，每一个环节都想得清

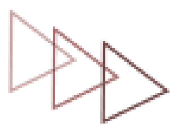
楚、做得规范。

在重组区域的选择上，我们遵循三个原则：一是符合国家的产业政策及公司整体发展的战略目标，地方政府和行业协会大力支持我们通过重组推动地方产业结构调整；二是区域内均无领军企业，市场竞争激烈；三是区域恶性竞争的行业现状使区域内的企业有迫切的联合重组的愿望。

在选择重组的企业上，我提出联合重组不是拉郎配，要有明确的指导原则：一是被重组企业要满足我们的战略要求，在我们的战略区域内，并满足重组的资源、装备条件和标准。二是被重组企业要具有一定的规模、效益和潜在价值，原来亏损的企业在收购后要能产生利润。三是被重组企业要能与现有企业产生协同效应，不仅保证新收购项目赢利，也要能带动原有业务产生1+1>2的效果。四是重组风险要可控可承受。

此外，我们在重组过程中坚持资产边界清晰、人员边界清晰、价格公允、竞业禁止的操作原则，以及专业、负责、尊重、共赢的行为原则。在具体执行层面，还建立了一整套详尽的联合重组工作指引。

今天回过头看，中国建材的联合重组好像势如破竹，但那是建立在无数次思考、无数次否定之上的行动和表现。谋定而后动。只有看准了、想通了，我们才会义无反顾地前行。很多人问我工作之余做什么？我说：“我大多数时间在思考。”碰到一件事，我会用很长的时间去思考，想不清楚就不会做，但一旦想清楚了、目标明确了，行动就会极其迅速和坚决，绝不拖拉。这也成了中国建材的行事作风。



典型案例 走进哈佛讲堂的水泥重组实践

哈佛大学教授约瑟夫·鲍沃在哈佛执教40多年，对行业重组和产业结构调整很有研究，曾研究过GE（通用电气）案例，也曾聚焦过欧美水泥业重组。2009年，鲍沃教授听说中国建材的水泥重组故事后，敏锐地认为这场整合对于全球基础原材料行业有着示范意义。为此，他专门到北京找我了解情况，并带领团队深入中国建材旗下几十家子公司、工厂进行了深入调研。2011年，中国建材案例正式被写进哈佛商学院教材。

这个案例写得简单明了，更像一个企业故事，没有模型、曲线和数学公式，与我印象中复杂高深的教学案例截然不同。案例从4个方面介绍了中国建材如何在中国水泥产能过剩、企业过于分散、恶性竞争的产业环境下，克服重重困难快速成长的实践：

第一，勇担行业结构调整使命，确立清晰的战略，以存量整合为主，以市场化方式推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组。第二，探索“央企市营”新机制，实现包容性成长和快速扩张。由于英文中没有“央企市营”这个词，他们将其译成Marketize SOE，意思是市场化的国企。第三，建立了独特的整合框架及模式，让重组企业迅速进入规范管理的快车道，确保了联合重组的成功。第四，持续开疆辟土，有序展开水泥产业整合计划，不断延伸产业链，提高管理水平，引领全行业可持续发展。

中国建材的重组故事入选哈佛商学院案例，打开了世界认识中国企业的一扇窗，在产业结构调整、资源整合、大企业生成等方面，对于中国企业甚至国际企业都具有一定的借鉴意义。

奇迹越不出规律的边界

企业的经营活动不是杂乱无章的，而是有规律可循的。什么是规律？马克思主义哲学理论告诉我们，规律是事物内在的本质的固有的必然的联系，决定着事物发展的趋向。规律是客观的，就像寒来暑往、四季更替，不以人的意志为转移。我们既不能创造规律，也不能改变或消灭仍在起作用的规律。

不同企业的业务范围、经营管理模式千差万别，但万变不离其宗，都要遵从基本规律，比如经济运行规律、行业发展规律、企业成长规律。把握好这些规律，分析好宏观形势、市场需求、自身条件等各种因素，企业就能做出针对性的判断，沿着正确的方向前进。我常想，做企业从来都不是一件碰运气的事，成功者未必是最聪明的人，只有发现了规律、遵循了规律，并且老老实实按规律做事的人才能成功。

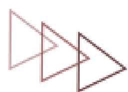
在我的职业生涯里，曾同时担任中国建材集团和国药集团董事长。在中国建材集团做一把手的十几年间，企业的营业收入从20多亿元增长到超过3 000亿元。在任职国药集团董事长的5年里，国药的营业收入从360亿元增至2 500亿元。对于两家企业的迅速壮大，有人说是运气好，有人说是“奇迹”，但两种说法都不太准确。我认为，所谓运气就是发现了那些不容易被发现的内在规律，而奇迹一定在规律之中，越不出规律的边界。

尽管建材和国药业务差别巨大，风马牛不相及，但任何事物都有自己的内在规律，从不同规律中能提炼出很多相通的道理。尤其是差别很大的事物，虽有各自特殊的规律，但往往又有很多共通之处，跨

界经营有助于对这些触类旁通的经验进行补充和加强。这就是为什么在西方，同时做两个大企业董事局主席的人并不少见，因为大企业在决策形成、战略制定等方面有很多相近性，而且企业规模越大就越相近。所以说，建材集团和国药集团都不是好大狂，我也不是什么奇人怪人或有三头六臂，两家企业之所以能够快速发展，只是循着事物发展的内在规律做事而已。

- **经营心得**

所谓运气，就是发现了那些不容易被发现的内在规律，而奇迹一定在规律之中，越不出规律的边界。成功者未必是最聪明的人，只有发现了规律，遵循了规律，并且老老实实按照规律做事的人才能成功。



典型案例 建材和国药的跨界经营

建材行业和医药行业都是既关系国计民生、市场又高度开放的领域，都存在企业分散、集中度低、恶性竞争等问题。在这样的领域里，央企的目标是发挥骨干作用，发挥影响力和带动力，促使行业健康发展。建材集团和国药集团都是由原来国家工业局撤掉后转化而来的，同样经历了资源重组、资本运营的发展历程，成为国家用一定量资本吸引大量社会资本进行发展的新型央企。相似的特点决定了相似的发展规律，两家企业因此选择了相似的成长方式：通过市场化改革，发展混合所有制经济，建立适应市场的管理体制和经营机制；通过开展大规模行业整合，不仅自身快速成长，而且带动了行业结构调整与转型升级。

在共性之外，两家企业在战略的区域性、行业性与制高点方面又有所不同。在区域性方面，药是长腿产品，附加值很高，可以行销全球，价值一两百万元的药，只用一个小包，就能从美国带到中国，所

以物流体系很重要；而建材大多是短腿产品，基本上是地销。在行业性方面，建材是重资产投资行业，产品附加值低，对资源和环境有高度的依赖性，对环境有一定负荷，因此要走结构调整和存量优化的减量化发展道路。而医药是轻资产投资行业，技术投入高、准入程序和门槛高，由于受宏观经济影响小，行业呈增量化发展。在制高点方面，建材行业的制高点是建立在研发基础上的装备制造，药的制高点则是研发和网络。

由于上面这些差异，两家企业的战略具有鲜明的独特性。比如，同样是联合重组，两家企业却采取了不同的做法：中国建材集团是区域化布局，像下围棋一样，把一块市场占住，组建水泥核心利润区；国药集团则像天女散花一样分散布点，建立覆盖全国的药品物流分销配送网络，用终端业务撬动上游产业，庞大的营销网络是国药集团最具实力的王牌之一。

● 经营心得

任何事物都有自己的内在规律，从不同规律中能提炼出很多相通的道理。尤其是差别很大的事物，虽有各自特殊的规律，但往往又有很多共通之处，跨界经营有助于对这些触类旁通的经验进行补充和加强。

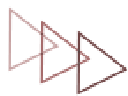
尽管规律客观存在，但规律的存在和发生作用是有条件的，一旦客观条件改变了，规律也会随之变化。因此，战略的制定要在充分尊重规律的基础上，因时而变、因势而动、因企而异，根据外部环境变化和企业自身需求不断调整、完善和提高。

战略不是一成不变的。不同的思想、不同的方法，会产生完全不同的结果。过去的战略，可能已沿用多年，但内外部环境发生了重大变革，我们就应顺应变化，修正或改变原有战略，甚至进行本质上的调整。战略与时俱进应是我们思考问题的一条主线。值得注意的是，

战略虽是变动的，但也不能朝令夕改，其调整和变动应是递进式的，有一定的延续性和继承性。

战略是“变”与“守”的智慧。在一定的时间和空间里，战略又具有稳定性。战略是构成核心价值观的重要基础，战略一旦确立，就要保持坚定的战略自信，毫不动摇、锲而不舍地实现战略意图和战略目标，这就是我们常说的战略定力。

战略执行的过程充满酸甜苦辣，可能会遇到各种曲折、艰难，很多时候虽然有好的想法，但是大家见仁见智，在不停的议论中就半途而废、自生自灭了。行百里者半于九十。我们都有这个经验，爬山即将接近顶峰的时候往往最艰难，很多人常常在这个时候坚持不住、望而却步了，结果永远失去了登顶的机会。战略制定也是如此。制定了合适的战略之后，要坚定信心，勇往直前，按照既定目标，遇山开路，逢河架桥，不断解决前进路上的各种问题，只有执着前行，战略才能最终得以实现，我们才能看到更美丽的风景，享受更美好的未来。



典型案例 金融危机中的两场风波

中国建材在最初酝酿重组时，面临很多质疑，尤其是金融危机期间，遭遇了不少困难和阻力，但我们始终坚守战略不动摇，最终经受住了两场考验。

一次是舆论重拷。2008年3月，一份题为“中建材是不是疯了？”的材料被送至国资委高层的案头。撰写这份材料的一位市场人士坦陈了他对中国建材高速扩张的忧虑，并对央企大规模扩张的动因进行了偏颇的推测。我们如实地把组建南方水泥的原因、过程和战略给国资委领导做了汇报，报纸上又有文章说，国资委重拷中国建材。我当时压力很大，但却很坚定，要想做成事不会是一路平坦的，最急迫的就是

当机立断，抓住行业结构调整的时间窗口。现在回过头看，假如那时放弃重组，就意味着永远失去了机会。后来，国资委领导在一次演讲中说，中国建材重组水泥业务时争议不少，现在看来这场重组是正确的。

一次是股市过山车风波。重组南方水泥时，我们计划在香港发行3亿股H股股票，当时每股股价接近40元，不料，金融危机来临，中国建材股票被做空，降到了每股1.4元。有香港媒体援引不负责任的投行分析师的话说，中国建材跌到每股0.5港元就会破产。祸不单行，当时我们的再融资计划也被搁置了。由于监管部门审批手续繁杂，竟用时两年多，以致中国建材的股票增发错过了窗口期。南方水泥的重组资金来源没了着落，许多到期的应付收购款项无法支付。市场上有传闻称中国建材发不出股票，已经没钱了。那段日子大家的压力都很大，但我仍心平气和地坐在办公室，稳定军心、鼓励大家，同时拜托银行的合作伙伴出手相助，最终解决了资金问题，让公司度过了危机，重组也得以顺利推进。

业务选择要归核化

企业发展要以一定的业务方向和核心专长为基础。在工业化早期，大多数企业的业务都较为单一，走的是专业化道路。但随着经济的迅速发展和机会的不断增多，单一业务面临的竞争日益激烈，不少企业逐渐开始开展多元化业务。像韩国现代、日本三菱、中国香港长江实业、华润集团等，都是典型的多元化公司。一直专注于专业化发展的日本新日铁、韩国浦项钢铁等，近些年也进入了全球不动产业务领域。与此同时，也有很多公司坚持专业化道路，做得非常出色。

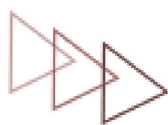
在业务方向的选择上，我主张按照业务归核化的原则，聚焦主业、做强主业、提高主业发展质量，不断提升企业核心竞争力。在培育和巩固专业化能力的基础上，如果有必要可探索相关多元业务，以降低业务过于单一带来的机会风险，扩大营业规模，提高赢利能力，但业务数量不宜过多，以三个为佳。

工欲善其事必先利其器，做企业首先要有专业化能力。著名的帕卡德定律认为，如果人才的成长速度跟不上企业的成长速度，企业很快就会衰败；如果面临的机遇太多，选择太多，企业也可能会衰败；很多企业失败并不是不创新，而是战线拉得过长，导致顾此失彼，找不到重点和关键。业务不在于多而在于精，做企业最忌讳“狗熊掰棒子”，不停地更换产品和盲目地新增业务都是不可取的。综观国内外企业，很多都是在专业化道路上精耕细作、久久为功，最终取得了令人瞩目的成绩。

在专业化的前提下，如有必要，企业可按照归核化原则，开展相关多元业务。所谓相关多元，就是在现有业务做精做专的基础上，根

据企业发展需要，选择那些与现有核心业务相关的产业和产品，顺着产业链上下游延伸，这样做既承袭历史又关注未来，既坚守传统主业又稳健开发新业务，成功的概率更高。如以同心圆打比方，就是在确保核心业务的基础上，稳步扩展同心圆面积。比如，中国建材集团进军新能源领域，开发铜铟镓硒薄膜太阳能技术、发展智慧农业，是因为这些产业是玻璃产业链的延伸，而我们在玻璃领域具备强大的技术优势。

当然，在选择多元业务时，有的企业并不太关注业务的相关性，比如投资型公司会从风险对冲、资本收益的角度出发，进入一些相关度不大的业务，以规避单一行业波动引发的颠覆性风险，从而确保稳定持续的收益。但作为生产型企业，还应立足于专业化大生产，步步为营、稳扎稳打，不断扩大自身优势。



典型案例 产业扩张的同心圆模式

由于一直管理工厂和产业集团，我是一个专业主义者，或者说身上有专业化的基因，这些年来我一直坚持以归核化为基础的相关多元战略。这一战略最早提出于1998年北新建材战略转型之时。北新建材的主产品是纸面石膏板，随着石膏板事业的不断发展，1997年下半年我们的“石膏板大王”规划呼之欲出。然而，当一个产品进入成熟时期，就会迅速出现诸多市场竞争者。空前激烈的市场竞争，让我开始思考过去没有思考过的问题，即传统经济时代提倡的专业化、规模化发展思路是不是遇到了问题。于是，我提出以同心圆模式进行产业扩张的发展思路。

1998年，北新在全国率先提出住宅产业化理念，并提出“迈向住宅产业化新时代”的新战略。按照这一战略思路，我们一方面努力把石膏板产品推向全国，另一方面向着更宽领域的综合性住宅产业迈进，迅

速发展起涂料、塑钢门窗、塑料管道、板式暖气片、厨房设备、卫生洁具、水泥装饰外墙板等业务，还在北京和上海两大市场区域各建了一个住宅产业化基地。北新建材的新产品很快就被客户接受了。那时，我们在北京国际展览馆参加展览会时，北新的独立展厅有3 000多平方米，产品琳琅满目，给大家留下了深刻的印象。当时不少设计院的设计师每年都要跑到展览会，心心念念就是为了看看北新又推出了什么新产品。

由"石膏板大王"到"迈向住宅产业化新时代"是发展战略的重要调整。应该说，北新石膏板业务从初入市场时的懵懂奔走到后来深入市场的如鱼得水，住宅产品、工厂化房屋等新业务从起初的一无所有到后来的异军突起，正是得益于同心圆模式的战略调整。

业务选择是一门大学问，既要把准方向，打造核心专长，又要控制规模，降低运行成本。关于业务数量，我主张一个为主、两个为辅，总数不超过三个，再多了不一定能做好，也没必要。看过杂技转盘子表演的人都知道，技艺再高超的杂技演员也只能让一定数量的盘子同时转动，盘子再多就很难控制了。

同理，任何企业都存在管理幅度，多元业务对企业的投资水平、管控能力、财务管理等提出了更高的要求，稍有不慎就可能满盘皆输。因此，业务发展一定要量力而行，以足够的控制力、抗风险能力和获取资源的能力为前提。一旦企业规模做大了，就容易出现业务种类过多的倾向，必须严格按照归核化思路，集中力量做强主业，提高专业化水平。

● 经营心得

关于业务数量，我主张一个为主，两个为辅，总数不超过三个。企业业务不是越多越好，任何企业都存在管理幅度，业务发展

一定要量力而行，以足够的控制力、抗风险能力和获取资源的能力为前提。

企业要有选择地去做业务，而不是有业务就做，即便业务有相关性，也要谨慎选择，充分评估，确保核心竞争力和赢利能力的提升。在中国建材集团，我总结了业务开展的“四问”原则和“四不做”禁令。

“四问”原则，一问自身是否有优势。拟进入的领域应符合企业的战略需要和自身条件，要能结合技术、人才、管理等优势，形成足够的业务驾驭力。二问市场是否有空间。拟进入的市场要有足够的容纳度，能为业务成长提供支撑，如果市场太小甚至几近饱和就不宜涉入。就央企的体量而言，生根大产业大行业才有生存和发展的意义。三问商业模式能否复制。商业模式有的容易复制，比如肯德基、麦当劳、星巴克等企业的商业模式；有的不宜复制，比如全聚德烤鸭，A师傅和B师傅烤出的鸭肉味道就不完全一样。选择能迅速复制的业务，就能更快地形成规模。四问与资本市场能否对接。效益不仅包括从产品中获得的利润，还包括资本市场的市值，要把产品利润在资本市场放大。

“四不做”禁令，一是产能过剩的项目不做。过剩行业正在减量发展，任何企业都不能再盲目增量，而是要在品种上、质量上、产业链上精耕细作。二是不赚钱的项目不做。一个项目能不能赚钱、盈利点在哪里、赢利模式是什么，这些问题都必须事先明确。三是不熟悉的项目不做。如果一个项目，企业里没人熟悉情况、没人说得清楚、没人能做出清晰的判断，这种项目十有八九会亏损。四是有法律风险的项目不做。不注重法律风险的企业，很容易被拖入泥潭。

● 经营心得

业务开展要做到“四问”“四不做”。“四问”是问自身是否有优势、市场是否有空间、商业模式能否复制、与资本市场能否对

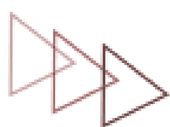
接；“四不做”是指过剩产能的项目不做、不赚钱的项目不做、不熟悉的项目不做、有法律风险的项目不做。

业务的选择需慎之又慎，业务一旦选定，就应交由专业的平台公司去做，一个平台只做一个专业，突出核心专长，如需开展多元业务，可按照平台专业化的思路，组建业务多元的“联合舰队”，发挥业务组合力。像日本三菱、三井、伊藤忠等财团，都是以“联合舰队”模式开展多元化业务，由此在财团内部形成诸多实力强劲的实业公司，比如三菱财团旗下就有三菱银行、三菱商社、三菱重工等几家世界500强企业。

具体来说，母公司作为投资控股型企业，是整个舰队的旗舰，负责投资管理，注重业务之间的对冲机制；构成联合编队的各子企业是专业化的实体企业，任务是聚焦核心业务，持之以恒地把企业做好、把产品做精、把市场做大，同时各业务单元之间既独立运作、良性竞争，又相互协作、有机统一，从而确保整个舰队的有序、稳定。在“联合舰队”中，舰船之间的协同效应非常重要。企业要能形成有协同力、有核心的产业群，如果产业之间毫无关系，硬捏在一起也形成不了多大的竞争力。组建业务多元的联合舰队模式，最大的好处就在于，让多元化与专业化相互弥补、合理搭配，实现获取投资收益和提高核心竞争力两不误。

- **经营心得**

业务选择需慎之又慎，业务一旦选定，就应交由专业的平台公司去做，一个平台只做一个专业，如需开展多元业务，可按平台专业化的思路，组建业务多元的“联合舰队”，发挥业务组合力。



典型案例 开往春天的“复兴号”

2017年中国建材集团的“复兴号”计划提上日程，旗下两家香港上市公司中国建材股份与中材股份正式启动合并工作。按照归核化理念，两家公司深度整合业务结构，形成水泥、新材料、工程服务三足鼎立的清晰的产业格局。

在水泥领域，进一步巩固全球最大水泥生产商和水泥技术综合服务商地位。在新材料领域，进一步提升市场地位、技术能力和赢利能力，明确了八大新项目和十大新材料的细分领域。八大新项目包括高性能氮化硅陶瓷项目、锂电池隔膜项目、高碳石墨提纯项目、光伏玻璃项目、超薄电子玻璃项目、高端碳纤维项目、海外玻纤生产基地项目、风电叶片项目；十大新材料包括新型建材、高性能纤维、耐火材料、光电玻璃、特种功能玻璃、先进复合材料、高分子膜材料、石墨基碳材料、人工晶体材料、高端工业陶瓷。这些业务在技术领域居于世界领先水平，其中石膏板、玻璃纤维、风电叶片等业务规模居世界第一。在工程服务领域，大型水泥工程全球市场占有率达65%，未来将从全球最大的建材制造商、专业的水泥玻璃总承包工程商向世界一流的综合性建材服务商迈进。

2017年12月，两家香港上市公司换股合并获股东大会99.9%高票通过。2018年5月3日，合并后的中国建材股份有限公司正式在香港联交所上市，一艘崭新的建材航母正扬帆启航。正如“复兴号”所寓意的那样，新公司将努力成为具有全球竞争力的世界一流企业和建材领域全球领先的上市公司，引领中国建材行业在做强、做优、做大的道路上大步前进。

实现企业的高质量发展

党的十九大做出我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的重要论断，之后召开的中央经济工作会议明确了以新发展理念为主要内容的习近平新时代中国特色社会主义经济思想，全面论述了高质量发展阶段的内涵。经济高速增长解决的是“有没有”的问题，高质量发展解决的是“好不好”的问题。发展是宏观经济概念，和宏观经济相同，我国企业尤其是众多大企业也正在从高速增长进入高质量发展的阶段，对企业而言，高速增长解决的是企业规模的问题，即“大”的问题，而高质量发展解决的是“伟大”的问题，即“强”和“优”的问题。

改革开放的40年里，我国经历了高速增长阶段，这个阶段的发展思路主要围绕着速度和规模开展。从国民经济来看，40年来我国GDP年均增长约9.5%，尤其是2002—2017年的这15年，GDP从首次突破10万亿元提高到82.7万亿元，这是历史性的跨越。从工业发展来看，我国已成为第一大工业国，200多种产品产量跃居世界第一。以水泥为例，改革开放初期的产量大概只有1亿吨，2002年也只有7.3亿吨，但2017年已达23.4亿吨，占全球60%左右的份额。从企业来看，伴随着中国经济的高速增长，中国企业呈现爆炸式发展和井喷式成长态势。在2018年的世界500强排行榜中，中国企业有120家，仅次于美国的126家，远高于日本的52家。企业的成长与时代同步，中国建材集团也在改革开放的大潮中快速成长，从一家中小企业跻身世界500强之列。

与此同时，我们也应看到，一方面，我国已进入“后工业时代”，各行业普遍存在过剩问题，近几年的GDP进入了一位数的增长时代；另一方面，资源、能源和环境等遭遇瓶颈，过去那样的高速增长已难

以为继。在这种情况下，我们解决的不再是“有没有”的问题，而是“好不好”的问题。这是基本的大逻辑。

凡是经济高速增长达到一定水平就迅速转向高质量发展的国家，就能跃升为发达国家，反之则会陷入“中等收入陷阱”。同样，凡是高速增长到一定水平就迅速转向高质量发展的企业，就能实现从优秀到卓越、从大到伟大的跨越，成为百年老店；凡是一味追求速度和规模的企业，则会遇到种种危机，可能失败甚至轰然倒下。

高质量发展不是对高速增长阶段的否定，而是更加尊重经济规律、稳中求进的成长新阶段，是从“量的积累”向“质的飞跃”的跨越。熊彼特在1912年写的《经济发展理论》一书中揭示了经济发展的内涵，其中对增长和发展的区别做了精彩的描述。他说1万辆马车还是马车，这叫作增长；而由马车变成蒸汽机车，发生了质的变化，这才叫发展。他还在这本书中提出了著名的创新理论和企业家精神，他说只有靠创新才能推动经济的发展，企业家是引领创新的灵魂人物，是对成功充满渴望的人。

- **经营心得**

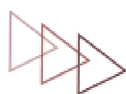
高速增长解决的是企业规模的问题，即“大”的问题，而高质量发展解决的是“伟大”的问题，即“强”和“优”的问题。

从高速增长向高质量发展的转变，重点要关注三个关口。在发展方式方面，要从讲速度、讲规模向讲质量、讲效益转变。过去，我们是以大小论英雄，拿着望远镜，寻求速度和规模；现在，我们要以素质论英雄，拿起放大镜审视自己，寻求质量和效益。在经济结构方面，要从中低端向中高端转化。我国中低端产品大量过剩，部分中高端产品却还依靠进口，供给侧结构性改革势在必行。在增长动力方面，要从要素、投资驱动转向创新驱动。高质量发展突出解决质量、

效率和动力的问题。在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，企业要加快实现从高速增长向高质量发展的转变。

企业的高质量包括哪些内涵呢？我总结主要有4个方面：一是企业结构和运行的高质量，企业的组织架构、投入产出比、资产回报率、社会贡献率等方面都表现优秀；二是技术素质和创新能力的高质量，企业要不断强化创新驱动，推动产品向供应链高端发展；三是产品和服务的高质量，把最优的产品和服务提供给客户、分享给社会，这是做企业的最根本态度；四是组织和团队的高质量，要建立学习型组织，强化文化建设和人才的培养引进，切实提高人才质量，激发创新活力。

培育具有全球竞争力的世界一流企业，是高质量发展的必然要求。我国著名学者刘俏在他写的《从大到伟大》一书中提及，规模的扩大是改革开放以来中国企业的第一次长征，但我国大企业的盈利水平还远不及美国大企业，为此中国企业要进行从“大”到“伟大”的第二次长征。这也就是我们所讲的，企业在现有规模基础上，要更加重视提升自身运行质量和持续发展能力，从高速增长转变为高质量发展。当然，世界一流不只是大企业的目标，中等企业和小企业也可以做到世界一流。像那些全球的隐形冠军企业，尽管规模不大，但却在细分领域做到极致。中国建材集团也有两家隐形冠军企业——北新建材和中国巨石，它们分别是石膏板和玻璃纤维领域的世界第一。



典型案例 隐形冠军企业

2017年3月，我受邀参加了一个名叫“总裁读书会”的电视节目，推介了赫尔曼·西蒙的《隐形冠军》一书。欧洲债务危机时，有着强大制造业的德国一枝独秀，成功度过危机。奇迹的根源是什么？德国制造的背后是什么？我之前对此也很好奇，所以进行了深入研究和思考。

西蒙先生认为，德国制造崛起的秘密就在于隐形冠军企业，他研究了全球2 734家隐形冠军企业，其中德国有1 307家。什么是隐形冠军企业？西蒙先生给出三个标准：市场份额排名全球前三，销售额低于50亿欧元，没有很高的知名度。依托专业化的技术和国际化的市场两大支柱，隐形冠军企业以一丝不苟、精益求精的工匠精神，在窄而深而不是浅而宽的领域做到极致。

研究隐形冠军企业，对于振兴实业有深远意义。过去，德国制造曾被视为劣质货，1887年英国政府下令把所有德国产品都标注上“德国制造”，以示和英国产品的区别。日本产品原来质量也很差，20世纪50年代，美国在报纸上刊登了一幅漫画，几个人正撅着屁股推一辆抛锚的丰田车，题目是“Made in Japan”。后来，德国和日本奋发图强，最终一雪前耻，实现了质量和技术的腾飞。中国正在大力发展实体经济，如果我们有2 000家隐形冠军企业，在国际市场将获得更多竞争优势，如果有5 000到10 000家隐形冠军企业，中国将成为制造强国。

隐形冠军企业对如何做企业也有重要启示。美国人做企业通常是大规模、快速度，德国人则是慢工出细活。我觉得两者都要学习，要把资本市场和产品市场结合起来，同时把产品做到极致。如何做到极致？隐形冠军企业的故事告诉我们：中小企业要做专业务，拓展国际市场；大企业要瘦身健体，突出主业，分摊业务，打造出若干家隐形冠军企业。从精神和文化层面看，做企业要弘扬工匠精神，把看似不起眼的事情做得好些、再好些，这就是隐形冠军企业成功的逻辑。

什么叫世界一流呢？我认为至少包含4条标准：一是创新能力一流，企业最核心的是技术，要有“金刚钻”；二是盈利水平一流，创造良好利润是企业的出发点，也是重要目标；三是管理水平一流，企业要提升管理水平，防范各类风险，不能“按下葫芦浮起瓢”，要确保企业健康、持续经营；四是市场竞争力一流。企业在全球市场中要提升

品牌知名度，打造良好的美誉度，增强核心竞争力，进而实现高质量的发展。

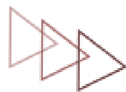
实现世界一流的目标需要三大法宝：管理、机制、企业家精神。管理是企业的看家本领，因此要持之以恒地做好，一刻也不能放松。机制能够调动大家的积极性和创造热情，要靠深化改革取得。企业家精神意味着企业得有一个好的企业家带头人，企业家要有英雄情结和牺牲精神，能够经受住各种考验。

在高质量发展阶段，企业家应带领企业做好三件事：一是稳健中求进步。增强忧患意识和风险意识，在收入稳定、运行稳定的基础上，调整内部结构，夯实管理基础，做到平和进取，行稳致远。二是发展中求质量。坚持质量第一、效益优先，通过持续不断的提质增效升级，不断巩固和扩大竞争优势，实现稳步发展与提质增效的互促共进。三是变革中求创新。深化市场化改革，强化技术、管理、商业模式、机制的创新，不断激发活力和创造力。

高质量发展的企业，是勇于变革的企业，是一贯用改革创新思想引领的企业，是面对环境变化、技术更新，有着源于改革与创新的强大动力的企业。尤其对大企业来说，只要锐意改革创新，就能做到既有体量更有质量、既有速度更有效益，实现高质量发展和世界一流的目标。借用IBM（国际商用机器公司）前CEO（首席执行官）郭士纳的一句话就是：谁说大象不能跳舞？

● 经营心得

大企业要实现从大到伟大、从优秀到卓越的跨越。只要锐意改革，锐意创新，大企业这头大象也能跳起舞来，做到既有体量更有质量、既有速度更有效益。



典型案例 迈向世界一流

中国建材集团的成长紧扣时代脉搏。在中国经济高速增长阶段，我们紧抓历史机遇，迅速发展壮大，成为全球最大的综合性建材产业集团。按照建设世界一流企业、实现高质量发展的目标要求，我们对发展战略重新思考与规划。企业的发展不再是外延式增长，而是内生式和有机发展，规模不再是首要目标，技术竞争力的强和经营业绩的优被摆在更为突出的位置上。

我们制定了“三步走”的战略目标和发展愿景：到2020年，实现营业收入3 500亿元、利润总额200亿元，基本建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2035年，营业收入翻一番、利润总额500亿元左右，全面建成具有全球竞争力的世界一流企业；到2050年，营业收入超万亿、利润总额上千亿，成为超世界一流、受世界尊敬的伟大企业。三阶段目标的确立，一方面是考虑与国家战略相吻合，另一方面是考虑打造百年老店，按照既定目标来配置资源。

在实践中重点抓好五大措施：一是做强主业。在业务方向上，按照归核化原则，非核心业务的边边角角要逐渐去除，加强利润平台建设，提升核心竞争力和赢利能力。二是瘦身健体。在总体体量上，调整优化业务结构、组织结构和人员结构，在企业个数已压减20%的基础上，未来三年企业个数再压减20%。三是强化管理。在运行质量上，持之以恒练好管理基本功，持续提高效益，降低成本。四是创新转型。在发展动力上，加大创新力度，依靠技术、依靠创新，不断增强企业竞争力。五是机制革命。在内部活力上，建立有效机制，让企业成为社会、股东、员工的利益共享平台，构建员工利益和企业效益之间的正相关关系，使企业焕发新的活力。在“世界一流”战略的指引下，中国建材集团将进一步提升核心竞争力、赢利能力和抗风险能力，努力实现从大到伟大、从优秀到卓越的跨越。

- **经营心得**

在高质量发展阶段，企业要力争做到创新能力、盈利水平、管理水平、市场竞争力的四个一流，用好管理、机制、企业家精神三个法宝，抓好稳健中求进步、发展中求质量、变革中求创新的三件事。

做企业要有格局和能力

做事情要有格局和能力。为什么同样的企业有的迅速壮大，有的却裹足不前？为什么同样的企业有的遇到风雨后见到彩虹，有的却折戟沉沙？我觉得格局和能力可能是两个关键的因素，企业能否壮大取决于做企业的格局够不够大，而企业能否攻坚克难则取决于企业所具备的能力。

格局，就是企业的时空观，是企业的宏观想法。正所谓，“不谋全局者，不足谋一域；不谋万世者，不足谋一时”。其中的全局和万世实际上就是格局的大小，企业的格局决定企业发展的未来。能力就是企业内在的素质，除了企业生存必备的一般能力，还要有卓越企业应有的特殊能力。能力与格局要相匹配，格局牵引能力增长，带来企业发展突破；能力支撑影响企业的视野和取舍，塑造企业格局。两者是相互制约、互相促进的关系。

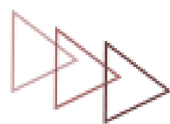
● 经营心得

企业有格局，才能走得好，走得远。格局越大，企业就越自信。大家在思考企业战略、企业目标、企业管理、企业发展的时候，在遇到困难和问题的时候，应更多地从格局出发展开思考。

企业格局与企业领导人的知识面、认识程度、视野、胸怀等有关，与企业战略和目标紧密相关，与企业的历史沿革、文化特点和所在行业环境有关，与企业开展的工作、遇到的困难紧密相关。我们要围绕这些相关要素构建企业的格局。

一是企业领导人的认知格局。即企业领导人要见多识广，了解市场情况、行业走势和技术发展，“读万卷书，行万里路，交四方友”，在反复的对照、印证、思考中提升认知格局。企业领导人必须有大格局，洞察行业的新变化、技术和商业模式创新的新动向、企业面对的新机遇，这些方面别人是无法代替的。高管们也要多出去走走，多到同行企业交流，多去展会上看看，不然“坐井观天”，怎么能构建好格局呢?

二是企业的战略格局。不同的战略格局会带来不同的结果。做企业战略时，既要锁定目标，也要确定市场范围，应在明确目标后，缺什么找什么，而不是有什么做什么。战略格局的广度决定企业发展的宽度。比如，麦当劳和星巴克把汉堡和咖啡生意做到世界各个角落去，首先得益于有一个全球化的战略格局。企业无论大小都要有格局，大企业更要有大格局。以央企为例，央企大多由部委的公司改制而来，研究行业宏观形势的能力和观察国内外市场的视角，是区别于许多地方国企的最大优势。这些年来，中国建材集团不断调整战略目标，开展大规模重组整合，一步步成长为全球最大的建材制造商。在两材重组的基础上，我们未来还要做全球最大的综合技术服务商和建材工厂外包管理商。



典型案例 两材重组

2016年8月26日，原中建材集团和原中材集团宣布重组，成立新的中国建材集团。两材重组，既是央企改革的一件大事，也是建材行业结构调整的一件大事。重组后的中国建材集团规模更大、实力更强，资产总额达6 000亿元，年营业收入超过3 000亿元，在水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片、水泥国际工程服务6个领域居世界第一。

在战略方面，我们以大格局规划和布局未来发展，制定了“从大到伟大”“打造具有国际竞争力的世界一流企业”的战略愿景，明确了“行业整合的领军者，产业升级的创新者，国际产能合作的开拓者”的战略定位，提出并积极实施“创新驱动，绿色发展，国际合作”三大战略，围绕“精耕细作基础建材，大力发展新型材料，积极培育研发及技术服务等新业态”的“三条曲线”，重点打造基础建材、国际产能合作、三新产业发展、国家级材料科研、国家级矿山资源、金融投资运营六大业务平台，努力推动企业向“高端化、智能化、绿色化、国际化”转型。

重组不能简单地把土豆、萝卜、白菜装在麻袋里，而要把这些东西做成一锅好菜。重组不是混合反应，而是化合反应。在整合过程中围绕资源整合、市场整合、积极参与国际竞争，我们加大整合优化力度，扎实开展了“优化战略思路，优化总部机构，优化二级平台，优化制度体系”四大优化和“品牌文化整合，组织机构整合，水泥业务整合，国际工程业务整合，产融整合，产研整合”六大整合，在党建、组织、文化、制度、经营等各方面都实现了无缝对接。两材重组后，协同效应日益凸显，综合竞争力和企业效益不断提升，重组速度之快之平稳，堪称央企合并的典范。

三是企业的工作格局。在企业工作中，怎样看待资源，怎样建立分配机制，怎样处理环保、安全和效益的关系，怎样面对竞争者等，都是格局问题。中国建材主张“善用资源，服务建设”，做水泥时做到矿石全利用，同时原料大量采用工业废弃物，开发可再生能源材料，打造绿色建材。在企业内部，我们关心爱护员工，通过建立共享机制，使企业成为社会、股东、员工的利益共享平台。中国建材以效益为中心，但涉及环境问题时则以社会利益为重，坚持站在道德高地上做企业。在行业里，积极做友好者、整合者和行业秩序的主动维护者，与竞争者和谐相处，取长补短。在走出去的过程中，遵循为当地经济做贡献、与当地企业友好合作、为当地人民友好相处的原则，受到了热烈欢迎。

四是企业处理复杂问题时的格局。首先要“战略上藐视，战术上重视”，要站在问题之上看问题，要站在问题之外看问题，要用历史的眼光和发展的眼光看问题，要学会把复杂问题简单化，而不应把简单问题复杂化。处理复杂问题要拿得起放得下，要有取有舍、“当断则断”、抓主要矛盾，不要让问题长期化和僵持化，也不要眉毛胡子一把抓，要能纲举目张。经营企业遇到问题是难免的，关键是不要夸大问题，更不要以偏概全，要看到成绩和光明。一方面认真处理好问题，一方面致力于发展，用发展解决问题，与其在小问题上浪费过多精力，不如腾出手来做些新业务，让新业务的成绩“以丰补欠”。

企业有格局，才能走得好、走得远。格局越大，企业就越自信。现在中国企业到了一个需要转型和自我超越的关键阶段，如果从中国建材集团的经验出发，我希望大家在思考企业战略、企业目标、企业管理、企业发展的时候，在遇到困难和问题的时候，能更多地从格局出发展开思考。

- **经营心得**

处理复杂问题要“战略上藐视，战术上重视”，要站在问题之上看问题，要站在问题之外看问题，要用历史的眼光和发展的眼光看问题，要学会把复杂问题简单化，而不应把简单问题复杂化。

企业的能力，强调的是企业必须具备的特殊能力，而不是日常综合能力、管理能力、市场开拓能力等“应知应会”的一般能力。特别是当前经营环境发生了变化，要适应新常态、引领新常态，更好地参与供给侧结构性改革，企业更应该具备5项特殊能力。

一是捕抓力。主要是对机遇的捕抓能力。机遇需要有心人去发现，企业领导人更需要有一双发现机遇的眼睛，有清晰的方向感和对机会的敏感。如果不学习、不用心、不充分准备，就很难抓住稍纵即逝的机遇，很难把机遇与自身企业结合起来进行创新和发展。我们常

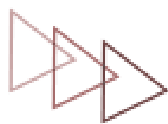
讲危机，其实危机里有危难也有机遇，主要取决于我们的智慧以及能否在危机中找到新的道路，这也需要捕抓力。

二是整合力。做企业很重要的能力就是能否把相关的资源整合起来，企业的发展不应只是有创造资源的能力，关键是有无整合资源的能力。中国建材集团属于移民企业，先天具有一定的包容性，多年来借助对内部资源和外部市场的整合力，我们一路重组而来，成为行业名副其实的领军企业。

三是创新力。创新力是企业的核心能力，企业竞争力的强弱在很大程度上是由创新力决定的。不能持续创新的企业再大也没有竞争力，在成长中遇到巨大风险就会轰然倒塌，更不可能获得良好的经济效益。只有不断提高科技创新能力，提升企业核心竞争力，才能做到凡事比别人高一招、先一步。

四是承压力。做企业不可能一帆风顺或是一蹴而就，常常拼到最后才会出现转机。关于困难，我常讲三句话：困难不可怕，可能人家比你的困难还大；任何困难都会过去，要用发展的眼光看问题；面对困难要主动作为，不要怨天尤人。我做企业也遇到过很多问题和困难，但我一直以积极正面的心态去面对。

五是复原力。它是指企业抗风险的能力和企业受到打击后的恢复和再生能力。企业在困境中实现自我修复很难，要注意三点：首先要保持稳定，稳定是复原和发展的基础；复原需要一个过程，不能急于求成；战略调整是企业复原的关键，要积极制定新的战略，调整经营思路、产品结构、商业模式等。恩格斯说："要明确地懂得理论，最好的道路是从本身的错误中，从痛苦的经验中学习。"企业要把风险和困难当作成长过程，保持良好的心境，用我们的生命力和赋予企业的希望来渡过难关，这是企业最重要的特质。



典型案例 走出至暗时刻

20多年前，北新建材由于看好石膏板市场，一度计划通过中外合资的方式扩产。当时法国的拉法基，英国的BPB（英国石膏集团），德国的可耐福，美国的USG（美国石棉），日本的吉野、千代田，韩国的金刚集团都来和我们谈。但遗憾的是，对方无一例外地要求控股权，而这恰恰是我们不能答应的。比来比去，我们更愿意与德国可耐福合作，可它们的条件仍是要控股。

后来，市场情况急转直下，海螺水泥和可耐福合作在安徽芜湖建了一条线，法国拉法基和澳大利亚博罗也各自在上海合资建了一条线，这些线迅速投产，和我们的龙牌石膏板展开了激烈竞争。几个月的时间，石膏板价格就下降了50%，有的经销商甚至还把拉货车放在我们厂门口来打擂台。激烈的竞争压得北新喘不过气来，工厂岌岌可危。情急之下，我同意与可耐福进行谈判，但可耐福却改变了之前合作的想法，认为北新已穷途末路，合资已没有价值了。我意识到，这场硬仗必须打到底。

那段时间是我和北新的至暗时刻，北新在市场恶性竞争中挣扎，看不清前方的路。因忧心企业发展，我常常整夜失眠，着急上火得了一种叫“中浆”的眼睛水肿病，视力严重下降，每天晚上都要打针，这让我想起小时候读《西厢记》里的话“眼中流血，心内死灰”。

然而随着时间的推进，事情很快就有了转机。北新石膏板由于质地较硬，越来越受到施工方的青睐，而外企石膏板因质地较软，反倒不受欢迎。而且北新在产品生产上一直秉持“质量至上”的原则，在服务上坚持“像办商场一样办工厂”的理念，市场优势逐步扩大。相反，外资企业石膏板因水土不服，再加上过度压价竞争以及运营成本高企，很快便撑不住了。

后来我常讲，北新在市场中曾被打倒在地，但我们踉踉跄跄地站立起来，挥出拳头，给了对手致命一击。在那场竞争中，我们在痛苦的境遇里越挫越勇，在希望的憧憬里愈加坚强，最终奇迹般地反败为胜，这些都成为北新宝贵的精神财富和难忘的集体记忆。

格局和能力决定企业的未来。企业在发展的每一个阶段都会迎来新的挑战。成功的企业总是把格局和能力建设考虑在先。现在，中国企业一方面面对着一带一路的历史机遇，一方面面临着国内供给侧结构性改革的重任，要想从大到伟大，要想成为一流的跨国企业和百年老店，我们的企业家需要有更大的格局和更强的能力。

● 经营心得

企业应该具备5项特殊能力：捕抓力、整合力、创新力、承压力、复原力。企业要把风险和困难当作成长过程，保持良好的心境，依靠我们的生命力和赋予企业的希望来渡过难关，这是企业最重要的特质。

让世界成为中国的工厂

实施"一带一路"倡议，是党中央、国务院统筹国内国际两个大局，顺应地区和全球合作潮流，构建全方位开放新格局做出的重大战略决策。这一战略是构建人类命运共同体的伟大实践，是对全球国际合作与全球治理新模式的全新探索，具有划时代的重大意义。作为企业来说，我们要坚持引进来、走出去并重，以"一带一路"建设为重点，更好地融入全球产业链、价值链、创新链，推动经济全球化和世界繁荣发展。

一个国家在由经济大国迈向经济强国的过程中，一个共性特征就是大规模"走出去"。美国、德国、日本和亚洲四小龙都曾经历这样的过程。中国经过40年的改革开放已成为世界第二大经济体。一方面，经济繁荣发展，外汇储备丰厚，改革开放的成功模式为世界各国看好，尤其对发展中国家颇具吸引力。另一方面，中国的快速崛起促使全球竞争格局发生深刻变化。国际金融危机后，发达国家纷纷加快制造业回流，美国强力回归实业，欧洲提出再工业化，国际贸易保护主义空前抬头。中国正面对产业链高端向发达国家回流、产业链中低端向成本更低国家转移的双重挤压。在世界经济再平衡的过程中，中国企业需要内外兼修，加快创新转型和"走出去"步伐。应该说，今天我们比任何时候都更迫切地需要开辟新市场。

经济全球化趋势是不可逆的，无论从中国经济发展的规律来看，还是从对外开放的内外部需要来看，走向国际市场都是发展的必然。改革开放之初，西方发达国家希望打开中国市场，今天中国企业也到了大规模"走出去"的时候了。以前我们的逻辑是"中国是世界的工

厂”，今后我们的逻辑是“世界是中国的工厂”；以前我们讲GDP，今后我们要讲GNP（国民生产总值）。

“一带一路”倡议开启了中国企业“走出去”的大国时代。过去企业“走出去”，国家往往是单个地区或单个项目的支持，这次则是国家全方位地为企业“走出去”鸣锣开道，这对企业来讲是千载难逢的好机会。中国企业“走出去”，参与世界竞争主要有4个优势：一是自身丰富的国际化经验；二是国内金融机构的大力支持；三是央企之间的协同合作；四是央企和民资用混合所有制方式发展国际化业务。

我们也应看到，中国企业“走出去”还存在企业分散、缺乏协同、对品牌和标准不够重视、难以融入当地社会等不足，也发生过一些风险和损失。比如，中国企业以往“走出去”，常是一家一户地单干，打一枪换一个地方，没有很好地延伸服务，再加上一窝蜂地扎堆、杀价竞争，没有取得应有的效益。我们要总结经验和教训，扬长避短，趋利避害，推动国际化经营向纵深发展。

● **经营心得**

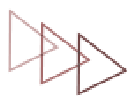
今天的中国企业已到了内外兼修，大规模“走出去”的时候了。以前我们的逻辑是“中国是世界的工厂”，今后我们的逻辑是“世界是中国的工厂”；以前我们讲GDP，今后要讲GNP。

中国建材集团是全球最大的建材制造商，过去多年“走出去”的经历分为三个阶段：一是产品出口创汇阶段；二是成套技术和装备出口，在国外做EPC（工程总承包）交钥匙工程阶段；三是国家提出“一带一路”倡议后围绕国际产能合作进行海外投资的阶段。经过长期实践和积累，中国建材集团在全球75个国家和地区承接了超过300个水泥项目，承接了60多个海外玻璃项目，水泥工程服务和玻璃工程市场连续多年居世界第一；运营了14家海外建材连锁超市，外包管理了全球30多家工厂，树立起良好的企业形象和声誉。

兵马未动，粮草先行。“一带一路”沿线大规模基础设施建设需求，为中国建材集团创造了巨大的市场空间。我们将紧抓历史机遇，充分发挥自身优势，加快装备、技术、服务、标准“走出去”，努力打造我国建材产能和装备“走出去”的国家新名片。

一是有组织地“走出去”，因地制宜做好国际化战略。凡事预则立，不预则废，“走出去”不能打乱仗，要认真谋划，进行系统周密的规划布局。中国建材集团国际化分为三个层次：加强与美日欧企业技术领域合作，收购技术先进、设备高端、在细分领域具有研发优势的高科技企业，填补技术短板并深度介入基础建设投资；在美欧投资中高端产业，把工厂建到发达国家，做到你中有我、我中有你；“一带一路”沿线共有65个国家，我们锁定东南非、中东、中东亚、南亚、中东欧、东盟、南美7个重点区域，按照精耕市场、精准服务、精化技术、精细管理的要求，深耕市场，打造“根据地”。

二是全方位立体式地“走出去”，确定“六个一”国际化发展目标。以往，中国建材集团在国际化经营过程探索了投资建厂、境外建营一体化、管理服务等多种经营模式。面对“一带一路”等国际大市场，我们制定了“六个一”目标，形成了全方位立体式的“走出去”格局，即到2020年实现建设10个迷你工业园、10个海外仓、10个海外区域检测认证中心、100个建材连锁分销中心、100个智慧工厂、100个EPC项目的目标。“六个一”是一套国际化经营的综合解决方案，包括两个层面：在生产、物流、分销方面，为海外市场提供优质的建材产品及服务；借助技术和管理优势，输出工厂总包、工厂管理和认证能力，把握建材海外市场行业制高点。



典型案例 赞比亚工业园

中国建材集团赞比亚工业园，距赞比亚首都卢萨卡只有20公里，占地6 000多亩，被长满森林的丘陵环抱着。这个工业园总投资5亿美

元，有水泥厂、砖厂、轻质建筑板材厂等。项目动工前，我们先是为当地打水井，后来又投入150万美元为当地建了一个医院和一个小学。赞比亚95%的土地归当地酋长所有，卢萨卡的土地归恩哥·曼莎二世酋长所有。曼莎酋长72岁了，曾担任政府的部长，她很热情地会见了我，对中国建材集团为当地做工业和培训工人感到很高兴，并表示将给予我们大力支持。

赞比亚工业园是中国企业“走出去”的代表。2017年6月，国务院国务委员王勇访赞期间，视察了赞比亚工业园，并鼓励我们做成一流的工业园，为中非合作做出贡献。当时我还陪王勇同志看望了师生们，给170名学生每人赠送了一个书包，并赠给学校10个足球。孩子们十分高兴，合唱了一首事先准备的歌曲，歌曲大意是：手挽手，心连心，我们和中建材是一家人。

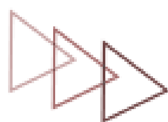
三是开放包容地“走出去”，秉持合作共赢的经商文化。“走出去”不仅是资金问题、技术问题、装备问题，更是态度问题、文化问题。我们要坚持“真、实、亲、诚”的合作文化，以“和平合作、开放包容、互学互鉴、互利共赢”的丝路精神为行动指南，恪守为当地经济做贡献，和当地企业合作，和当地人民友好相处的三原则，不仅要“走出去”，更要“走进去”，真正融入全球市场。有了合作共赢的思想基础，我们才能在国外站稳脚跟并有所建树。

独行快，众行远，走出去不能吃独食。中国建材集团不仅与所在国地区和人民友好相处，还积极倡导联合开发第三方市场。第一种方式是企业内部公司之间联合开发。第二种方式是与央企、地方国企联合开发。纵向联合，就是把外贸公司、工程公司、大型装备企业和制造企业等产业链上下游纵向联合起来，收缩调整战线。横向协作，就是与国内大型集团建立战略联盟，加强合作，合理布局，有序地抱团出海。第三种方式是与民企联合开发。部分民企在国外扎根较早较深，因此被称为“领路人”。把央企的实力与民企的经验联合起来，就

能发挥出巨大能量。第四种方式是与跨国公司联合开发。中国建材和施耐德在非洲有十几个大型合作项目。法国施耐德公司在非洲根基深厚，在合作中，施耐德帮我们扩展市场，介绍EPC和投资开发项目，我们则在项目中使用对方的电气、能源管理服务，从而实现了双赢。

- **经营心得**

独行快，众行远。企业要想真正融入全球市场，最重要的就是树立合作共赢的文化，恪守为当地经济做贡献，和当地企业合作，和当地人民友好相处的三原则，不仅要“走出去”，更要“走进去”。



典型案例 土耳其萨班斯项目

南京凯盛公司是中国建材国际工程公司控股的一家员工持股企业，2005年承接了土耳其一个日产5 000吨水泥线的建设项目。这个项目是德国海德堡水泥公司和土耳其当地最大的私营企业萨班吉公司合作的，所以又称萨班吉项目。海德堡是全球著名的跨国公司，对萨班吉项目要求十分苛刻，经过认真招投标它们按照质量为上的原则选择了南京凯盛。这个项目施工水准高、建设难度大，但南京凯盛凭借技术优势和丰富经验，把它建成了土耳其最好的水泥生产线，还获得了当地政府的奖励。

在项目竣工仪式上，我说中国建材集团是一个走和谐发展国际化路线的企业，国际业务秉承三个原则：第一，为驻在国经济发展做贡献。第二，与驻在国企业密切合作，为当地企业创造机会。第三，与驻在国人民友好相处。我们在做这个水泥项目时，将土建和安装工程分包给当地公司实施，并在一些关键部件的采购上实行全球采购，确保整套装备的运行质量，赢得了土耳其业界的高度赞誉。土耳其《自由报》称我们是“昔日竞争对手，今日合作伙伴”。我国驻土耳其经济

参赞说：“如果我们的企业都像中国建材集团这么想、这么做，我们的国际化环境就会好得多。”

企业的逻辑是成长的逻辑

企业的成长有其内在的逻辑。企业就像一棵树，不同的阶段会经历不同的成长，也会有不同的需求：先生存，需要肥沃的土壤；再长高，需要更多的阳光和雨露；再长粗，具备抵抗风雨的能力；最后枝繁叶茂、硕果累累，长成参天大树。企业一般也会先经过快速成长期，之后进入稳定期与成熟期，最后成为百年老店。成长是企业的根本，任何战略的制定和调整都取决于企业的成长需求，最终目标也都是为了实现企业的成长。企业的逻辑就是由小到大、由弱到强、由强到优的成长逻辑。

企业的发展是分阶段的，在成长期最重要的是迅速做大，这符合市场经济和现代工业的最基本规律，有了规模才有可能产出更好的效益，就像要增产1万斤粮食，种1万亩地比100亩地更容易实现这个目标。尤其在国际竞争中，如果我们连"大"这个实现规模效益的基础都没有，连"望其项背"的资格都没有，又何谈与那些跨国公司对标，甚至赶超它们呢?

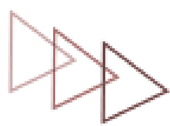
做大对企业来说是基础，但却不能将此作为目的。企业成长应是一个自然过程，是协调均衡的有机成长，切忌违背发展规律，为大而大，拔苗助长。企业应做大，但却不能"贪大"，一味追求规模，忽视内在素质和核心竞争力的提升，很可能会大而不强，甚至由盛转衰。

● 经营心得

企业成长应是一个自然过程，是协调均衡的有机成长，不能单纯求大，拔苗助长。任何战略的制定和调整都取决于企业的成长需求，最终目标也都是为了实现企业的成长。

美国管理学大师柯林斯曾对企业成长做过深入研究。他写了三部管理经典著作：《基业长青》、《从优秀到卓越》和《再造卓越》。《基业长青》讲的是如何建造百年老店；《从优秀到卓越》讲的是如何从平庸企业发展成为卓越企业；《再造卓越》讲的是大企业为什么会倒下，以及为什么有的企业一旦倒下就销声匿迹，而有的企业却能东山再起、再创辉煌。书中讲到卓越企业倒下的5个过程：狂妄自大，盲目扩张，漠视危机，寻找救命稻草，最后被遗忘或抛弃。企业衰落大多会经历这样的过程，前几年不少中国巨无霸企业在经过一轮疯狂的“跑马圈地”之后轰然倒塌就是例子。

前车之鉴值得警醒，企业要想避免衰落、再造卓越，一是规模做大以后要有忧患意识，严防机构臃肿、人浮于事、士气低迷、效率低下、投资混乱、管理失控的“大企业病”；二是在扩张时要突出主业，要有取舍，不做与企业战略和自身能力不匹配的业务；三是出现危机后，不能掉以轻心，而要全力应对，防止风险点和出血点扩大；四是解决问题时，不能存有“病急乱投医”的侥幸心理，要对症下药，有效解决。



典型案例 防范“大企业病”

位于北京紫竹院南路北口的一栋5层小楼，建于20世纪80年代中期，从建成之日起就是中国建材集团的办公楼，一直用了将近30年。在这栋小楼里，我们把中国建材集团打造成世界500强企业。随着集团的发展，办公室不够用了，每次开个较大的会议都要借用周边其他单位的会议室。

2013年，中国建材集团总部搬到位于西长安街的新总部大楼，大家都很高兴。不过，搬家那天我却给干部员工泼了盆“冷水”，告诫大家不忘初心，始终保持艰苦奋斗、不骄不躁的作风，绝不能有李自成

进城式的骄傲思想，切忌患上“大企业病”。有人说，这些年大家顶着困难和压力一路走来，好不容易现在日子好过一点儿，宋总怎么还吓唬人呢。我的确有很多担忧，古人讲“生于忧患，死于安乐”，在成绩面前，人最容易滋生骄傲、懒惰、享乐等情绪，一旦思想麻痹大意，开始养尊处优，危机就会悄悄到来。

围绕预防大企业病，中国建材集团近年来以“机构精简、人员精干、效率优先”为原则，着力推进瘦身健体、提质增效，全力压减管理层级和法人层级，积极稳妥处置“僵尸企业”和低效无效资产，实现了组织结构优化，企业得以轻装上阵。在组织整合优化的同时，我们不断强化管控体系建设和企业文化建设，广泛开展学习教育，深入开展反四风、群众路线教育实践活动等，集团上下面貌焕然一新。

● 经营心得

大企业要想避免衰落，一要有忧患意识，严防“大企业病”；二要突出主业，避免盲目扩张；三要对危机保持警惕，加强风险管控；四要有效解决问题，对症下药，不能存有“病急乱投医”的侥幸心理。

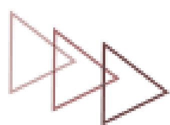
关于大企业，大家常把它与大而不强挂钩，这是不科学的。大企业的形成主要靠三种方式：内生式成长、兼并重组、集成创新和互联网能力，但无论以何种形式发展起来的大企业都有其核心专长。最早说大而不强，是指前些年看到世界500强企业榜单上有一些亏损企业。其实大企业的阶段性亏损有多种原因，可能是经济周期带来的，也可能是自身结构性调整造成的，当然也有管理和技术创新上出了问题的，但不能因为一个大企业暂时亏损就认为它大而不强。

区别于西方发达国家和日本韩国的大企业形成史，我国的大企业多是21世纪的这十几年才形成的。我国大企业主体是国有企业，其中的核心企业往往都是大型上市公司，而大企业又以重化工业为主，这

些企业做大并不容易，在当前的高质量发展阶段，它们正进行结构调整的艰难转型和从大到伟大的历史跨越。这些企业是实体经济的根，是国民经济的基础，不应认为它们大而不强。

今天，国与国之间的竞争主要发生在大企业之间，经济强国的一个重要标志就是大企业林立。从全球平均水平来看，一个国家的世界500强企业占该国GDP总量的比例为35%~45%。是否有一定规模的大企业，是衡量一个国家竞争实力的关键指标之一。

当然，大企业确实有一些“大企业病”带来的问题，但这些是可以解决的。现在我们把大企业的目标定为做强、做优、做大，这与国家经济发展的阶段、企业成长的规律、国际竞争的要求相吻合，表明我们在大企业发展目标上有了更综合的定位。做强、做优、做大是一个完整的目标体系，互为关联，不可拆分。把“做大”放在“做强”“做优”之后，不是说做大不重要，而是更强调企业的核心竞争力和质量效益。



典型案例 国药集团的成长逻辑

这些年，常会听到“世界500强就是世界500大”的质疑声。其实，企业做大与企业做强并不矛盾，企业的逻辑就是企业由小到大、由弱到强的成长逻辑。2009年6月，我刚到国药集团任董事长时，发表了任职演讲，核心就是“企业的逻辑是成长的逻辑”。当时的国药规模偏小，因而我认为首先要把规模做大。我提出国药力争2015年进入世界500强企业行列的目标。想要实现这个目标，不能靠传统的发展模式，而要启动资本运营和联合重组这两个“轮子”。

有人就问了，为什么要先做大规模呢？现在不挺好的吗？我说，国药现在的发展与行业排头兵的地位是不相符的，更何谈与那些跨国

制药巨头竞争了。当时我还说了一句话：10年后，全世界如果只剩下5个医药公司，其中应有一个是国药。后来，国药加快发展转型步伐，明确战略定位、推进联合重组、整合行业资源、优化产业结构，科研与综合实力迅速提升。2013年，国药比原计划提前两年进入世界500强企业行列。

这些年围绕大企业和中小企业的关系有些争议，核心点是大企业挤压中小企业、政府政策和银行支持大企业不支持中小企业。其实，大企业和中小企业是大河和小河的关系，大河有水小河满，大河无水小河干。

大企业与中小企业是带动关系，是相互协作的关系，是产业链上互相帮助的关系。大企业是中小企业的用户，中小企业是大企业的分包商，谁也离不开谁。当年，日本经济泡沫破灭以后，产业空心化，大企业产业出走，受危害最大的是日本的中小企业，可以用"哀鸿遍野"来形容。其实，现代市场是一个相互服务的市场，谁也不能大包大揽，不让别人挣钱，任何企业在产业链上只能占据一部分，大、中、小企业协作是必然的。

关于银行贷款，实际上银行贷款给大企业，由大企业支付预付款给中小企业才是合理的现金流动。一般情况下，大企业信用等级高，还本付息能力强，也是银行重点考虑的。说句公道话，这些年，银行是把部分给中小企业贷款的风险转嫁给大企业了。当然，我国的银行系统也在加强对中小微企业的信贷服务。

关于政府的扶持政策，20年前韩国就是奉行大企业政策，培养出了像现代、三星这样的具有国际竞争力的企业，而我国台湾地区秉持中小企业政策，主要靠给跨国公司做代工和外包，这些年没有形成像样儿的工业体系和国际品牌，前几年我去台中工业区参观，很多加工厂都空空荡荡。所以，我们应奉行大企业战略，同时发展好与之配套的中小企业群体，形成强有力的根植海内外两个市场的工业体系。

企业是国之重器，国之根本。企业强则国家强，企业兴则国家兴。诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家保罗·萨缪尔森在《经济学》里曾引用美国第30任总统卡尔文·柯立芝的话“The business of America is business”，意思是“美国的事业是企业”。在我看来，中国的事业也是企业。中国已进入大企业时代，进入大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。这个时代需要一大批优秀企业家和企业英雄。有企业英雄，才有英雄的企业，有英雄的企业，才有英雄的国家。

- **经营心得**

中国的事业是企业。中国已进入大企业时代，这个时代需要一大批优秀企业家和企业英雄。有企业英雄，才有英雄的企业，有英雄的企业，才有英雄的国家。

第二章
经营与管理

做企业要赢利

企业归根结底是经济组织，归根结底要有效益，归根结底要发展。经营者应把做价值型企业作为基本定位，围绕增加企业价值考虑问题。追求利润、构筑业务专长、提高创新能力、打造核心竞争力等，这些都是企业价值的内容。但在其中，利润应是第一位的，经营的首要任务就是要让企业赢利。

做企业这么多年，我对企业利润的看法也在变化。在过去隶属行政管理的情况下，虽然企业也讲效益，但更重要的是完成任务，让上级满意，那些年我个人总是羞于把“赚钱”两字挂在嘴边。1997年北新建材上市之后，我一下子进入一个新的参照系，价值观发生了脱胎换骨的改变，从过去追求“任务型”转化为追求“效益型”，把利润最大化作为企业的根本目的。

创造利润是做企业的出发点，也是企业发展质量的重要衡量指标。怎么理解利润？利润是经营出来的，财务只是对利润的归纳和体现。经营者要本着“利润、利润、利润”的原则做企业。企业有利润，才能良好地发展运营，才能承担相应的社会责任，才能为投资者和客户创造价值，才能让员工有更好的工作、学习环境及幸福的生活。被称为日本“经营之神”的松下幸之助先生说，“赢利是企业最基本的社会责任”。他还说，“企业不赚钱就是犯罪”。

其实经营主要是研究如何赚钱，学习经营就是学会赚钱的本领。赚钱的不一定是好企业，但不赚钱的一定不是好企业。因而，我要求企业领导者首先是一个经营者，首先要思考赢利的方法，首先要能为

企业赚钱。如果做企业始终不会赚钱，那就说明这个企业领导不适合做企业，这个企业负责人也不真正负责任。

● 经营心得

经营主要是研究如何赚钱，学习经营就是学会赚钱的本领。企业领导者首先是一个经营者，首先要思考赢利的方法，首先要能为企业赚钱。赚钱的不一定是好企业，但不赚钱的一定不是好企业。

很多人常把经营与管理混为一谈，认为只要抓好管理就万事大吉了，这是非常错误的想法。现在市面上有很多管理书籍，讲了很多组织管理的道理。从工业革命时代开始，企业的核心就是提高人的劳动生产率，因为劳动组织是质量和效率的基础，企业的目标也是以规模生产为标志。但随着技术的进步和作业人员水平的提高，尤其是进入智能化时代，现代化装备和机器人的运用，让提高效率和质量变得更有把握了。因此，企业内部的主要矛盾就不再是管理问题，而是如何应对外界环境的变化和技术进步的经营问题。

经营和管理不同。管理针对的是企业内部的人、物、料和人机关系，主要关注成本、质量、效率等方面；经营针对的是环境变化、技术进步和商业模式选择，主要关注市场策略、价格策略、创新模式等方面。相比之下，管理的内容易于研究和归纳，经营则是在不确定条件下的选择，因而很难研究和归纳。这也是商学院很难教出企业家的真正原因。因此，我常想，教大家怎样经营的重点在于，教授开放的思维，提高大家的学习能力和应变能力，增强大家的选择和判断能力，增加大家的资源整合能力。

当然，这并不是说管理不重要。管理是企业的看家本领，是企业经营永恒的主题。改革开放初期，我们的企业还处在管理时代，像作业管理、现场管理、质量管理等是主要工作。今天，企业管理水平普遍提高，中国建材的工厂都管理得井井有条，如果还有哪个工厂脏乱

差，真应该把它开除“球籍”。在做好基础管理的同时，更应学会的是如何经营，只靠管理并不能在市场上取胜。管理可作为经营的一项内容，但不能把管理当作经营，因为即使管理做到了天衣无缝，企业的成本为零，也不见得企业就能赚钱。

● 经营心得

> 随着管理水平的普遍提高，今天企业内部的主要矛盾已不再是管理问题，而是如何应对外界环境的变化和技术进步的经营问题。经营和管理不能混为一谈，那种认为抓好管理就万事大吉的想法是错误的。

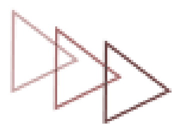
关于经营，不少企业领导者在思想上存在模糊认识。常有企业领导者把自己当作行政官员，讲级别，摆派头，颐指气使，在思维模式上也习惯了定性化说问题，少有定量化表述。也有些领导者是工厂厂长出身，多年从事管理工作，误以为在工厂车间的管理就是经营，企业虽市场化了自己却没有经营能力，因此只在内部管理上下功夫，而不在市场、定价和商业模式上花心思。这两种现象究其原因都是不懂经营的本质是什么。

我刚到中国建材集团时，一度为企业里经营意识淡薄而忧虑，那时集团没有月度报表，下属企业管理者也不清楚自己的经营数据。去部分下属企业时，我发现企业的员工着装、办公环境、厂区卫生等都非常整洁，但唯独不提业绩。一是业绩不好，难以启齿；二是指导思想有问题，对效益不重视。上级企业负责人调研时，往往也是以领导的身份，关注点集中在管理层面，比如现场管理、设备维护、质量控制等。

做企业究竟是为什么，如果离开了效益，一切都谈不上。但长期以来，不少企业的导向出了问题，大家更多追求的是领导满意和表面的东西，企业经营还停留在管理甚至是管制的层面上，这是极不应该

的。后来，我把“绩效”写进企业的核心价值观，引导大家把创造效益作为首要目标，进而引入价值理念和数字化管理的观念。这些年来，中国建材集团已形成以多赚钱为荣、不赚钱为耻的内部文化，绩效观深入人心。

拿联合重组来说，我们的联合重组从来就不是为大而大、为多而多，每一次重组能不能赚钱、盈利点在哪里、赢利模式是什么，这些问题都必须搞清楚，至少能大致算出来。不仅如此，我还主张只有在明显赚钱的前提下才做，如果赚钱的过程说起来和做起来都很复杂或者模糊，就应该放弃重组。有一次，工信部让我给工业企业介绍重组经验，时任国资委副主任的邵宁同志评价说：“志平的重组是赚钱的重组，是从赢利的角度出发的，大家一定要清楚这一点。”



典型案例 在鲁南水泥厂的思想撞击

2003年“非典”事件刚结束，我去中国建材集团所属鲁南水泥厂考察。鲁南水泥厂现场管理得不错，干部们也很有心气，但没想到我与大家却在经营理念上发生了冲突。

在会议室汇报时，大家讲了很多关于企业发展、企业文化和省里领导表扬号召“全省学鲁南”的话，却闭口不谈企业的效益指标。我在北新建材做了5年上市公司的董事长，习惯先问企业的经济效益情况。我得知企业并不赚钱后对他们说，全省学鲁南，鲁南不赚钱，学什么，怎么学？我告诉鲁南水泥的干部们，做企业应该效益优先，不要把我当成领导，而要当成股东。如果把我当成领导，热情接待就可以了，但如果把我当成股东，就要把效益讲清楚。

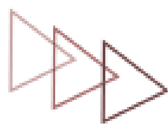
这也让我想起刚到集团公司时，要开集团工作年会，那时已是3月份了，大家却不知道公司的经营数字，后来还是办公室给一家一家企

业打电话问的。2004年集团工作会上我的讲话是我利用春节假期自己写的，核心是讲企业是什么，经营企业为了什么，要求集团上下树立牢固的价值观。多年来，在绩效文化的引领下，集团涌现出一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”，当年的鲁南水泥厂也早已成为效益标杆企业。

对于上市企业来说，不仅要关心效益，还要关心市值，为股东创造价值。过去企业关心的是收入、利润，但是股份制之后，市值就是钱，所以必须进行市值管理，推动效益目标由重视收入、利润向同时重视市值转变，建立以市值为导向的管理机制。

市值管理应该如何理解呢？从财务管理的角度看，企业经营的最终目标是增加公司价值，包括内在的经济效益与外在的公司市值。做大是营业收入、占有率的增长，做强是利润增长，做优是价值增长，包括经营管理团队侧重的内在经济增加值（EVA）的增长，以及股东关心的外在市场增加值（MVA）的增长。相比之下，利润和收入等内部管理指标只是当期指标，而市值则可以反映企业的当期指标、未来潜力、在市场中的公司价值，是更高一级的经营目标。从这个意义上说，市值应成为上市公司效益的第一指标。

中国建材和以前我管理过的北新建材都是资金饥渴型公司，资金从哪里来？答案是：上市募集而来。而要让股价上升，就必须加强市值管理。我常讲，“上市妙不可言，又苦不堪言”。“妙”是指上市让企业获得了资本支持，“苦”是指企业要不断自我加码加压，以良好的业绩回报投资者。中国建材在香港上市后，我每年都参加路演，按照“讲好、讲通、讲准确”的原则讲述企业故事，同时接受投资者的审视和指导、批评和建议。正是由于注入了资本市场的压力，企业才能不断地自我修正，改进提高。我主张，上市公司要对投资者高度负责，用超预期的优异业绩打动投资者，用改革创新的强大动力吸引投资者，用诚实守信的商业作风凝聚投资者。



典型案例 把我的真心放在你的手心

1997年6月6日，代码为0786的“北新建材”股票在深交所正式上市交易，那天一起敲钟的还有新兴铸管、草原兴发这两家公司。三家一起敲钟上市，很有意思，也很令人振奋。上市敲钟的照片一直被保留到现在，在那段紧张的筹备上市的日子，我累瘦了许多，敲钟时穿的那件西服显得又宽又大。

北新建材上市募集了2.57亿元，这对当时的北新来讲是一笔很大的资金，当我拿到南方证券从工商银行打来的汇票时，激动地一位一位数着数字，数了一遍又一遍，数完后还特地让办公室把汇票复印了一份给我留作纪念。

北新建材上市资金的计划投向是石膏板二线和矿棉吸音板生产线，我们多年的愿望终于达成。不过，上市也不都是快乐的事。股民要效益、要股价，每年都要分红和配股，你有效益他们用手投票，你做得不好他们用脚投票，所以拿资本市场的钱并不轻松。

北新建材那几年增发了两次，又募集了5.2亿资金。但遇到市场的小年，上市公司也挺难受。北新建材同样遇到过市值下滑的年头，由于同外资企业竞争，石膏板打起价格战，股价应声下跌。但是，“丑媳妇总要见公婆”。1998年秋，我在《上海证券报》上发表了一篇文章，题为“把我的真心放在你的手心”，这篇文章诚恳地向股民交代了北新发展面临问题的原因以及以后的发展计划，得到了很多股民的理解。若干年后，一位投行老总告诉我，这么多年他读过不少上市公司老总的文章，还是我那篇写得好。

- **经营心得**

上市妙不可言，又苦不堪言。上市公司要对投资者高度负责，用超预期的优异业绩，打动投资者；用改革创新的强大动力，吸引投资者；用诚实守信的商业作风，凝聚投资者。

整合是高水平的经营活动

当前中国处在后工业化时代，大多数行业都进入过剩阶段。过剩并不可怕，市场的内在逻辑是，市场经济是过剩经济，过剩后就要进行行业整合，提高产业集中度。中央经济工作会议提出，积极稳妥化解产能过剩，就要尽可能多兼并重组、少破产清算。大企业应肩负起行业整合的历史重任，引领行业走上竞争有序、价格稳定、充满活力、健康运行的发展道路。

短缺经济不是市场经济，市场经济一定是商品琳琅满目、供大于求，过剩是必然趋势。工业化大生产和市场属性是过剩的成因，适度过剩也是市场的常态，严重过剩却集中发生在工业化、市场化的特定阶段和基础原材料、重化工业。西方发达国家都经历过严重过剩。中国的过剩是“中国式过剩”，主要特征是行业集中度过低、技术和装备同质化、投资主要源于贷款、地方政府是主要推手。由于我国是“诸侯经济”，地方财政体系分灶吃饭，一些地方政府片面追求GDP，盲目审批项目，所以过剩问题愈演愈烈。因此，我国产能过剩既是市场失灵也是监管失控的后果。

如何化解产能过剩矛盾？一种是靠市场自己的力量，用“看不见的手”自行调节，即用“丛林法则”和达尔文的“自然选择理论”来实现优胜劣汰。还有一种是混合经济，也就是除了市场自行调节以外，要靠政府管理和干预这只“看得见的手”进行调整。今天的大企业已是成熟的市场主体，受到更严格的监管，承担更广泛的社会责任，是社会平衡经济的调节器。我们在使用“看得见的手”和“看不见的手”的同时，也要重视大企业之手对市场的调节作用。

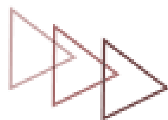
事实上，成熟市场经济的发展过程就是朝着大企业引领和调控市场的方向发展的。大企业整合是去产能的主要途径，西方发达国家解决产能过剩的普遍做法就是由大企业进行兼并重组。20世纪初美国钢铁产能过剩，约翰·皮尔庞特·摩根先生的美国钢铁公司整合了美国70%的钢铁产能，这使得美国的钢铁市场趋于稳定。当年欧洲钢铁业去产能过程中，印度米塔尔钢铁公司抓住时机，欧洲钢铁厂几乎全部重组了。

大企业整合市场、进行兼并重组并不是传统意义上的简单的企业并购，而是高水平的经营活动，是有组织的战略性市场安排。大企业实施兼并重组后，通过关工厂、错峰生产等减量措施推动产销平衡，通过技术进步、转型升级等创新手段优化产业结构，使企业进入盈利经营的正循环，保全了银行贷款，维护了债权人利益，避免了倒闭潮和下岗潮，实现了用最小的牺牲和代价换取最大的利益。

大企业整合的核心是增加产业集中度、稳定价格。在过剩行业中，如果产业集中度高，产能利用率可控，过剩问题就能化解。集中度是市场健康的稳定器，行业整合后，由于增加了集中度，稳定了市场秩序和价格，从而确保了行业和企业利润。只有在减量过程仍有良好的经济效益，各方利益才能得到保证，收购溢价和减量损失才能得到补偿，去产能和结构调整的任务才能顺利完成。这是整合的基本逻辑。

水泥行业是典型的过剩行业。受益于改革开放和经济高速增长，我国水泥产能迅速跃居世界第一，技术和装备制造水平跃居国际一流，但长期粗放式发展也带来了结构性产能过剩的顽疾。“十五”和“十一五”期间，以中国建材集团为引领的水泥企业通过联合重组，推动我国水泥行业的集中度从12%提升到超过60%，在基础原材料行业普遍亏损情况下仍有稳定盈利，但相较于发达国家70%~80%的集中度仍有差距，行业整合仍需坚定不移地继续推进。

实践证明，大企业是产能过剩的终结者。通过大规模行业整合，既可达到行业减量发展、去产能的目的，又能通过理性有序的优胜劣汰，把各种资源、各种利益兼顾好，这是市场化形态的进步，既符合市场规律、行业规律，又符合国家产业政策。



典型案例 水泥大王整合之路

2002年，中国建材集团决定进军水泥产业的时候，想明白了两件事：一是企业自身水泥基础薄弱，短期内要想做大、做强，不能靠自己一条条建新线；二是水泥行业已开始产生区域过剩，行业中缺少整合者。于是，我们抓住国家产业结构调整的有利时机，在中国水泥行业掀起了一场声势浩大的联合重组运动。

2006年，中国建材股份公司在香港上市后，重组战车就此启动。当时我们手上仅有中联水泥一家水泥公司，而在它的核心区域徐州，徐州海螺却建起了一条国际先进的万吨线。随着这条万吨线的投产，中联水泥的巨龙水泥厂在徐州的市场被极大地压缩。当时，巨龙水泥和徐州海螺的价格战异常残酷，两家企业都严重亏损。打到最激烈时，巨龙水泥原来的9个商混搅拌站用户，被徐州海螺吃掉了6.5个，情况十分危急。怎么办？想来想去只有联合重组。在中国水泥协会的帮助下，经过多轮谈判，最后决定由中国建材收购徐州海螺。收购当年，中国建材就多赚了3亿利润。

收购徐州海螺是中国建材大规模联合重组的起始点。2007年，我们顺利联合浙江四大水泥巨头，并以此为基础组建南方水泥；2009年挥师北上，组建北方水泥；2011年成立西南水泥。短短几年间，中国建材先后重组上千家水泥企业，一跃成为全球最大的水泥制造商。在大规模重组整合中小企业之后，近几年中国建材不断创新区域整合模

式，投资入股海创、亚泰等大型水泥上市公司，实现了从收工厂到收股权、从与中小企业产业融合到与大企业资本融合的转变。

- **经营心得**

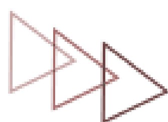
大企业是产能过剩的终结者。通过大规模行业整合，既可达到行业减量发展、去产能化的目的，又能通过理性、有序的优胜劣汰，把各种资源、各种利益兼顾好，这是市场化形态的进步。

对于联合重组，外界常有疑问，认为企业做大规模、提高市场占有率会不会构成垄断。在20世纪初，西方资本主义社会经历了生产过剩的经济危机，销售联盟辛迪加和兼并重组形成的康采恩应运而生，缓解了市场的恶性竞争，但却形成了垄断。因此，美国等国家先后制定反垄断法等一系列法律，对企业合并进行反垄断调查等，保护消费者的利益。

应该看到，兼并重组是企业重要的成长方式，诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒曾指出，没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并成长起来的。随着经济的发展，西方各国对兼并重组的审查标准有所放宽，先是美国修改了相关法律，欧洲也效仿美国，目前企业合并申请的否决率极低。西方正在经历第六次兼并潮，许多巨无霸企业如国际两大化工巨头陶氏化学和杜邦公司、水泥巨头法国拉法基和瑞士豪西姆，都进行了合并，但近几年几乎没有听说哪家公司由于过大而被政府拆分。

企业是否垄断和规模大小、市场占有率没有因果关系，垄断是指滥用市场支配地位的行为，大企业如果只是规模大但没有垄断行为就不是垄断。在西方许多小国家，加油站只有壳牌一家公司，但它价格稳定，没有人控诉它垄断。中国经历了40年改革开放，经济迅猛发展，今天我国产业的主要矛盾是治理过剩。20世纪90年代初，日本治理过剩时制定了企业合并的重构法，并明确在重构法下企业合并反垄

断法不适用。这些经验值得我们学习。其实法律也是为经济服务的，在极端过剩行业进行调整时应有灵活性，不要动辄就给企业合并戴上垄断的帽子。



典型案例 日本如何解困水泥过剩

日本在20世纪70年代至90年代中期，接连遭遇两次石油危机的冲击，尽管政府出台积极的财政政策以及阪神大地震重建计划，但水泥需求仍进入了长达20年的平台期。在此期间，日本水泥产业进行了两轮联合重组。第一轮从1984年开始，日本政府颁布了《特定产业结构改善法》等，强制淘汰了过剩的3 100万吨产能，并将22家水泥企业重组为五大集团，每家各占20%市场份额。第二轮从1994年开始，五大集团再次整合为三大水泥集团（秩父小野田、住友大阪水泥、太平洋水泥）。

大规模、高层级的联合重组，为应对1996年至今水泥需求的大幅下降奠定了坚实的基础。水泥需求为最高点的近1/3，下降至4 000多万吨；而通过政府引导、企业自主，行业再次实行大规模的产能削减，秩父小野田退出水泥行业，太平洋水泥等企业也关闭旗下工厂的部分产能，熟料产能从巅峰时的9 800万吨缩减到2011年的不到5 600万吨，下降了43%。

很多年前，我去日本考察时，看到日本住友大阪等大型水泥公司的很多现代化生产线都关停了，锈迹斑斑地立在那里，当时我还很不理解，觉得很可惜。从后来的效果看，日本水泥行业的这些减产能措施是非常正确的。通过这些措施，日本每吨水泥的价格一直稳定地维持在100美元左右，水泥企业的效益也很好。

- **经营心得**

企业是否垄断和规模大小、市场占有率没有因果关系，垄断是指滥用市场支配地位的行为，大企业如果只是规模大但没有垄断行为就不能叫垄断。

从竞争到竞合

市场机制的本源是竞争。在我国从计划经济迈向市场经济的过程中，我们经历了从排斥竞争到参与竞争的历史性转变。今天，我国很多行业的主要特征已不再是竞争与否的问题了，而是过剩经济代替了短缺经济，过度竞争代替了适度竞争。改变竞争的心智模式，从竞争到竞合是过剩经济下应有的经营智慧。过去我们引入市场竞争释放了企业活力；而现在，我们要用竞合思想实现合作共赢。

关于市场竞争，一些新自由主义经济学家把它描绘得过于完美。市场竞争确实是市场经济的法则和基础，但竞争也有好坏之分，有序的、理智的好竞争，能推动企业效益和消费者福利的增长；无序的、过度的、低价的坏竞争则会扰乱市场秩序，破坏系统生态，威胁行业健康。尤其是在钢铁、煤炭、水泥等资源性基础原材料行业，过度竞争的危害更大。这些行业投资巨大、规模庞大，如果实行极端的市场竞争方式，就会引发资源浪费、员工失业、环境污染等一连串问题，整个社会将付出极其惨重的代价。

现在，有的企业一味地把竞争当作解决一切问题的灵丹妙药，还在运用“攻城略地”“你死我活”的杀价式甚至自杀式竞争，这是非常偏激的。西方早期崇尚极端的市场竞争，曾发生过大规模倒闭潮和企业家跳楼的惨剧。但经历了若干次大规模兼并重组后，绝大多数产业的集中度都很高，市场也变成了大企业之间的一种良性竞争，既保证了竞争的理性化，也保证了投资者、员工和客户的利益平衡。

市场经济的核心是市场资源的有效配置。在过剩行业中，重要的不是哪个企业能做好，而是如何先把行业这个系统做好。我一直倡导

的理念是：行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益。只有整个系统健康了，每个个体才能健康发展；行业效益向好的情况下，每家企业的效益也不会差。反之，如果大家都想靠扩产能压价竞争消灭对手，就只会把行业拖入没有时间表的恶性竞争的深渊。覆巢之下焉有完卵，行业做垮了企业也会遭殃，谁都不应该心存侥幸。

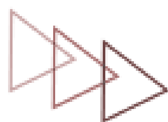
- **经营心得**

行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益。在过剩行业中，重要的不是哪个企业能做好，而是如何先把行业这个系统做好。覆巢之下焉有完卵，行业做垮了企业也会遭殃，谁都不应该心存侥幸。

市场竞争不是零和博弈，比狠斗勇也不应是当代人对市场经济的思维方式。在市场中，竞争者不仅是竞争对手，更应是竞合伙伴，他们的共同利益大过分歧。竞争，体现在技术创新、精细管理、环境保护、品牌塑造、社会责任等方面；合作，体现在执行产业政策、确保市场健康、管理技术的交流学习等方面。

竞合理论是人类文明进化的产物，也是市场经济的进步。礼之用，和为贵。现在，全世界的共识是要以和平方式而不是武力方式解决问题，就是因为打仗往往会两败俱伤，造成文明的倒退。同样地，在市场竞争中，不同利益主体的诉求是客观存在的，如果只知厮杀，结果只能是杀敌一千自损八百，损人不利己。

市场竞争是对低效的计划经济的校正，市场竞合则是对过度竞争的校正。中国古代军事家孙子讲，百战百胜非最好，不战而胜乃最佳。我们应从系统和全局的角度出发，把和谐包容的思想引入竞争，把竞争目标从“敌人一天天烂下去，我们一天天好起来”变为“我们必须和竞争对手一块好起来”，齐心合力走出恶性竞争的“丛林法则”，实现均富和共富。



典型案例 “和”与“合”

几年前，我写了一篇短文《“和”与“合”》，当时建材行业恶性竞争严重，一片红海景象。我在文章里呼吁，那种以消灭竞争对手为目标的竞争战略应转变为联合多赢的竞合战略，做到“和”与“合”。“和”是人心底的理念，包含和谐的思想、和睦的环境、平和的心态；“合”是开放的眼界、合作的道路、共赢的模式。在水泥行业里，中国建材和海螺水泥就是“和”与“合”的典范。

2006年，中国建材收购徐州海螺。正是那场收购，让中国建材和海螺水泥成了莫逆之交。海螺水泥是一个经历40年风雨发展起来的全球最高效的水泥企业，中国建材是一个靠联合重组发展起来的企业。虽然中国建材规模大过海螺水泥，但我深知，我们必须向海螺水泥学习，并以海螺水泥为对标企业。

每年春秋两季，我都会率领中国建材领导团队拜访海螺水泥领导层，向他们虚心求教，每次都会受到他们的热情欢迎和帮助。这几年来，海螺水泥的管理和技术源源不断地输入中国建材，中国建材的一些市场健康化的理念也在影响着海螺水泥。

正是因为行业里有中国建材和海螺水泥这两家负责任的公司，中国水泥行业才能健康发展。我常想，如果每个过剩行业的企业，都能像中国建材和海螺水泥这样友好和理智就好了。

● 经营心得

在市场中，竞争者不仅是竞争对手，更应是竞合伙伴，他们的共同利益大过分歧。企业应从系统和全局的角度出发，齐心合力走出恶性竞争的“丛林法则”，实现均富和共富。

是恶性竞争还是理性竞合，归根结底体现了一个企业的价值追求和思想境界。做企业有三重境界：利己、互利、利他。市场是一个公共空间，企业要在市场中共事，必须坚持共享共赢理念，从利己过渡到互利。在互利的基础上，还要有利他精神，把企业的价值追求提升到维护公共利益的层面，促进行业健康发展，维护社会公平正义，努力增进他人的幸福和利益。

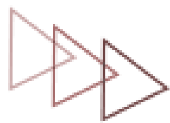
任何成功的事业一定是双赢、多赢和共赢的结果。诺贝尔经济学奖获得者理查德·泰勒，从行为经济学的角度分析利他主义，认为纯粹自利的理性人，只能达到总体上的次优选择，只有“明智的合作者”才能实现总体效益的最大化。做企业是一件利己利他的事情，常常利他才能达到利己。孔子讲“己欲立而立人，己欲达而达人”，说的就是这个道理。

中国迈入市场经济的时间还不长，市场文化还不尽成熟，诚信意识也还没有完全建立起来。这是我们必须克服的短板。市场经济的发展是建立在每一个个体的自制力水平、平等互爱和诚信精神之上的。如果优秀的市场文化建立不起来，只讲冲冲杀杀，只顾眼前之利、一己之私，市场经济就不会有良性秩序。

对中国企业来说，我们要以正确的思想文化为指引，树立利他主义价值观，只有把包容思想和竞合文化、把孔融让梨的谦恭和境界真正引入市场竞争，整个行业才能驶出你死我活地拼杀的红海而进入共赢和谐的蓝海，最终驶向创新环保的绿海。尤其是我国很多行业正饱受过剩之苦，只有发扬利他精神，互相理解、互相包容、互相帮助，顾系统、顾大局、顾他人，大家才能共度难关，最终做好自己。

赢利是所有企业共同的目标。“利”从何而来？说到底，要从一个健康有序、共生多赢的生态系统中获得。如果从利己主义出发，必定引发恶性竞争；如果从互利主义出发，就能实现良性竞争；如果从利

他主义出发，就能让更多人通过企业平台实现共同富裕和小康，这将成为经济社会发展的巨大内在动力。



典型案例 甘做“蔺相如”

我上小学时学过两篇课文，一篇是《蔺相如的故事》，一篇是关于一位父亲用折筷子打比方，向有分歧的几个儿子讲述齐心合力、团结合作的重要性的故事。没想到，多年后，这些故事中的朴素道理成了我在企业管理实践中的核心价值观。

中国建材集团是公认的行业领袖，之所以能够快速重组，主要是因为我们在行业里奉行利他主义，从而得到了越来越多企业的尊重和支持。无论是水泥行业整合，还是与行业内企业的互相学习和促进，中国建材集团都主张以和为贵，因此被称为行业里的“蔺相如”。

这些年来，中国建材集团一方面开展大规模联合重组，另一方面带头进行发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化的市场竞合“四化”工作，积极探索节能限产、错峰生产、立体竞合、精细竞合、资本融合等多种竞合模式，维护了行业的稳定健康发展。我也像啼血杜鹃一样，在行业里不厌其烦、不遗余力地倡导建立合作共赢的行业价值体系。

近年来，尽管经济下行压力巨大，但在中国建材的带动和引领下，水泥行业却打破基础原材料业普遍亏损的困局，仍有一定的利润。中国建材的竞合和利他的做法就好比支起了一把大伞，提高了整个行业的价值，伞下的其他企业也因此受益。有人说，宋总，你打了把伞，但伞下避雨的人可能比你们赚得还多。我说这就是我们的情怀，只有解放全人类才能最后解放我们自己。行业健康了，竞争有序了，领袖企业的价值才能真正得以体现。

● **经营心得**

市场需要竞争更需要竞合。市场竞争是对低效的计划经济的校正，市场竞合则是对过度竞争的校正。赢利是所有企业的共同目标。“利”从何而来？说到底，要从一个健康有序、共生多赢的生态系统中获得。

重新思考价格策略

在企业经营方面，很多企业家、厂长、经理都有一个误解，认为价格是由市场决定的，企业只能适应而无法左右，所以只讲眼睛向内、苦练内功。一是盯着成本，恨不得干毛巾也要拧出三滴水；二是盯着市场占有率，把市场竞争理解为扩大市场份额的竞争，把牺牲市场份额当作奇耻大辱。赫尔曼·西蒙在《定价制胜》一书中则认为，企业在价格制定上不应是被动的适应，而应掌握定价的主动权。他不赞成用降价扩张市场份额的做法，尤其是在过剩情况下，靠降价扩量的经营思路无异于自杀，理智的做法是由市场竞争各方主动减产保价，这些观点值得我们深思。

产品的价格和销量有一定的矛盾，最理想的状态是量价齐涨，做到价涨份额不丢、量增价格不跌。当价格和销量不可兼得时，我们思考问题的出发点应是确保合理利润，找到价格和销量之间的最佳平衡点，一味地牺牲价格去增销量是行不通的。大量实践证明，在丢份额保价格和保份额降价格两种做法之间，往往是保份额降价格的企业倒闭了。原因很简单，降价竞争会遭到竞争者的反抗，并不能增加实质的销量，大家通通降价，最终谁也保不住份额。日本人比较重视市场占有率，这是由日本狭小的国土市场造成的竞争文化，但过于看重销量和市场份额不等于有好的价格。在世界500强企业中，日本企业的利润率相较而言是最低的，尽管日本产品的质量很好。这一点我们要学德国，德国产品质量一贯好，价格也相对高一些，没有太大折扣，反而让客户放心。

价格不只是销售员的事，事实上，正是由于不少企业把价格完全交给销售员，销售员考核又以销量为指标，就很容易出现保份额降价

格的现象。我年轻时从事过销售工作，那时生产和销售在工厂是“两张皮”，管生产的追求超产，管销售的则要保证不能压库，产品都要销出去，当时销售员采用的办法就是降价和赊销，往往导致企业蒙受不必要的损失。然而，现在的水泥、商品混凝土等行业，不少企业仍把降价和赊账作为销售手段，有的企业甚至因欠款收不回来而做不下去，这是很失败的。行规和商业模式是可以改变的。经营者不能凡事都听销售员的，如果经营者自身没有定力，对市场和客户不了解，对销售员不了解，最后的结果一定是价格降得一塌糊涂、应收账款高筑，低价竞争和大量资金占用势必会拖垮企业。因此经营者应该特别关注价格和应收账款两个指标，树立好行规，保证好价格、不欠款，否则经营就无从谈起。

- **经营心得**

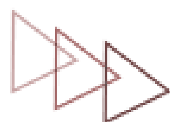
任何行业都应该有一个稳定合理的价格，让厂家有利润，保证产品货真价实。好的价格和利润从哪儿来？我主张“质量上上，价格中上”的定价原则和“优技、优质、优服、优价、优利”的“五优”经营路线。

关于可否用低价策略来赢得竞争的成功，西蒙先生列举了宜家家居和阿尔迪超市的例子，他认为除非有像宜家家居这种极特殊的产品特色或者像阿尔迪超市这种能取得供应商极低价格的经营方式，才能取得低价优势，现实中能做到低价格高盈利的企业少之又少。我非常认同这个观点。任何产品都有成本，过去常讲“一分钱一分货”，一味走低价格路线，搞低价竞争是不理智的行为，价格竞争是一把“双刃剑”，不仅会损害企业自身的利益，也会损害消费者的利益。

过去，我国国产婴幼儿奶粉行业是不错的，但曾几何时，为了迎合消费者的低价心理，部分奶粉厂商采用低价策略，使得奶粉价格一降再降。由于价格被压得过低，一些奶农铤而走险，先是在鲜奶中掺

水和尿素，后又掺入三聚氢氨。这件事被曝光后，中国婴幼儿奶粉行业遭遇了严重的信任危机。“三聚氢氨”事件固然是奶农违法以及奶粉厂负责人违背企业家道德良心所致，但客观上讲，不正确的价格导向也是一大诱因。现实中，由于低价恶性竞争引发劣币驱逐良币的恶果，甚至导致全行业垮掉的例子不在少数。从长期来看，低价格和低利润也会严重影响投资人的信心和员工的情绪，影响企业的技术创新投入，影响产品质量和服务质量。

这使我们认识到，任何行业都应该有一个稳定合理的价格，让厂家有利润，保证产品货真价实。稳定合理的价格是绝大多数企业赢利的基础，只有赢利，企业才能健康运营和发展。好的价格和利润从哪来？我主张“质量上上，价格中上”的定价原则和“优技、优质、优服、优价、优利”的“五优”经营路线，前三个“优”是指好的技术、质量、服务，优价是指价格合理、物有所值，而不是走低价路线，优利是指企业要有合理的利润。



典型案例 质量上上，价格中上

企业既要确保质量，又要保证价格，如何在两者之间找到平衡点，在北新建材工作时，我提出“质量上上，价格中上”的原则，这个原则沿用至今。

“质量上上”就是质量有保证，把产品做得更好些，虽然这会多增加一些成本，但却能因此逐步铸就好的品牌，赢得长远利益。我提出“质量和信誉是我们永远的追求”，这个口号其实是源于一起质量事件。1994年，北新出口一个集装箱的岩棉吸声板到韩国，没想到一张吸声板上有个明显的脚印，韩国公司要求退货。接到投诉后，我迅速召开经理办公会议，做出道歉、赔偿、退换产品的决定，并对主管副总经理、部门经理、工厂厂长和有关人员分别给予罚款处分，我对自

己也处以最高罚款500元，并把自罚告示贴到工厂的公告栏里。以这件事为契机，北新在全厂掀起了质量管理的热潮，开展了“全面质量管理活动”，车间班组也成立了“全面质量管理小组”。那时，ISO9000国际质量管理体系认证工作在我国刚刚兴起，北新主动加压，聘请一家法国公司进行质量体系认证。

“价格中上”就是在确保产品质量的前提下，保持产品价格的长期稳定，既不搞价格战，又要给客户适当的实惠，维护客户的长期利益。如何做到价格中上呢？我们靠的是千方百计扩大销售规模、产品品种，用新增的效益来平衡质量成本。今天的北新建材已是全球最大的石膏板生产企业，产品质量与技术性能指标均超过外资品牌产品，成为我国少有的价格高过外资品牌，但却卖得最好的产品。2016年12月，北新建材荣获“中国工业大奖”。

● 经营心得

在经济下行、产能过剩的情况下，降价放量的竞争策略只会雪上加霜，企业应有坚持合理价格的定力和自制力，竞争各方尽量理智地减产，在降价上则要慎之又慎，依靠减产保价的行业自律渡过难关。

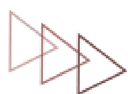
在经济危机和过剩时代，不少企业采取了降价放量的竞争策略。但这样的策略往往使企业的处境雪上加霜，本来这个时候市场就萎缩，如果企业还一味放量销售则是完全逆市场操作。西蒙先生以一个产品为例，如果减量20%，企业利润会下降15%，而如果降价5%，企业利润则会下降60%。因此，企业应有坚持合理价格的定力和自制力，竞争各方尽量理智地减产，在降价上则要慎之又慎，依靠减产保价的行业自律渡过难关。

在市场中，企业必须有一定的议价能力，没有议价能力或者没有话语权，相当于靠天吃饭，就会像万顷波涛中的一叶小舟，无法掌握

自己的命运。在企业经营方面，大家熟知的是“量本利”模型，讲的是在市场价格一定的情况下，多销售可以降低单位固定成本摊销，从而取得利润。但在过剩时代，销量受到限制，多生产堆放在库里或积压在经销商那里，不但不能降低单位固定费用，还会占用大量流动资金，“量本利”的策略也就失效了。这个时候应该用“价本利”的经营策略。

“价本利”不是对“量本利”的否定，而是针对行业主要矛盾的转化提出的管理理论。它指的是在维持销量的情况下，通过稳定价格和降低成本来获得利润。这一赢利模式提升了管理企业的思想：过去管理企业讲求眼睛向内，往往不考虑市场的整体需求而过分主张用放量降成本；现在则要既管工厂又管市场，管工厂就是要降低成本，管市场就是以销定产、稳定价格。中国建材集团的水泥业务这些年通过稳价降本的“价本利”策略取得了不错的效益。

在过剩时代，解决问题的根本办法是去产能，也就是我们常讲的供给侧结构性改革。美国在金融危机发生后，水泥销量从1.2亿吨下滑至7 500万吨左右，各家水泥企业采取了减产保价的策略，每吨水泥的价格一直维持在100美元左右。而越南、埃及等国出现产能过剩后，水泥企业大打价格战，每吨水泥的价格从前几年100多美元的高价位降至目前30美元的低价位，整个行业发生了大规模亏损。这正反两方面的经验和教训值得我们认真反思。



典型案例 “价本利”模式

我国的水泥行业长期在低价格和低利润的区间里徘徊。20多年前，每吨水泥价格是两三百元，现在还是两三百元。一些开发商见到我总是说：现在原材料那么贵，这也涨价那也涨价，还是你们水泥好，多少年了价格都没怎么变，特别稳定。每次听到这种话，我都有些无奈：你们觉得好，可我们的心里在流血。

行业利润低根源于价格超低。多年来，水泥行业一路产能过剩，行业内一直沿用的都是扩大规模、压低价格的恶性竞争思路，行业外则是对上下游产业链、原燃材料成本的反应不敏感，没能实现整体的价值觉醒。因此，尽管为国家经济建设做出了重要贡献，但水泥行业却没有充分享受到中国经济高速增长的成果，行业价值未能得到充分体现。

痛定思痛，这种对竞争思路和行业价值的模糊认识必须改变。中国建材集团提出了全新的“价本利”模式。一是坚决限产，不仅自己主动限产，还在行业内倡导限制新增。二是降本增效，控制一切可控成本；三是抓好营销，管好价格，按照“价格曲线图”，认真研判产品价格的上限、下限、底限，及与之相匹配的制造成本、单位销售费用、单位管理费用等指标，使其成为指导市场营销、贯彻价本利理念的数字化基础。四是发扬“三不四千”精神，即“不辞辛苦、不怕委屈、不畏挫折”和“千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦”，一把手深入市场一线，主动与其他企业协调，维护区域供销平衡。这些做法既推动了行业价值体系的重构和产品价格的理性回归，也使企业取得了稳定的经济效益，因而得到了行业的广泛认同。

- **经营心得**

在市场中，企业必须有一定的议价能力，没有议价能力或者没有话语权，相当于靠天吃饭，就会像万顷波涛中的一叶小舟，无法掌握自己的命运。

打好供给侧结构性改革的硬仗

推进供给侧结构性改革，是党中央在全面分析国内经济阶段性特征的基础上，对我国社会主义市场经济理论的重大创新，是适应后国际金融危机时期综合国力竞争新形势的主动选择。供给侧结构性改革的核心任务是去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，最终目标是满足需求，让投资有回报、产品有市场、企业有利润、政府有税收、员工有收入、环境有改善，重点是解决好过剩产能的退出和供给结构的调整两大问题，提高供给体系质量。

从产能过剩来看，过剩问题在全世界范围内普遍存在。凯恩斯曾提出用充分就业、政府投资和公共开支拉动经济来解决过剩问题，这就是著名的凯恩斯主义。资本主义市场经济是过剩经济，社会主义市场经济也会产生过剩问题。我国在经过高速增长后出现严重的产能过剩，过剩之后，政府依靠“三驾马车”拉动经济，启动了大规模投资，但多年后发现，用投资拉动的方法成本高、效率低，还带来了更为严重的产能过剩。比如，2017年我国水泥产量为23.4亿吨，占全世界水泥产量的一半以上。在这种情况下，企业不能再推动政府“面多加水，水多加面”，这样做既没有必要也不可持续。

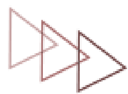
从供给结构来看，我国长期以来存在中低端产品充斥于市、部分中高端产品还要依赖进口的现象，前些年不少消费者买马桶盖还要跑到日本去。这些都说明主要问题在供给端，必须进行调整，让供给结构更好地适应需求结构，更好地满足人们对美好生活的需要。在供给侧结构性改革中，最初我们更多地着眼于解决过剩，后来发现，不仅要解决过剩问题，而且不能消极地对待过剩，过剩并不是所有产品都

过剩，而是中低端过剩、中高端还欠缺，供给需求结构性错位，因此必须解决“结构性”问题。

我国建材行业这几年围绕供给侧结构性改革这条主线开展工作，取得了巨大成绩。特别是居建材行业龙头地位的水泥行业，在新常态下“乘坐过山车”后再稳健发展，整体运行呈“量稳价升”态势。和钢铁、煤炭由国家直接安排并配以资金的政策不同，水泥行业的供给侧结构性改革主要采取了国家指导、协会引导、大企业带头、行业配合的做法，几年实践下来，有很多好的做法需要坚持下去。同时，尽管行业市场环境大大好转，价格恢复性上涨，企业的效益合理回归，但行业供给侧结构性改革和去产能工作仍任重道远。

解决产能过剩问题，必须把近期去产量和远期去产能结合起来，实现标本兼治。去产量“治标”，解决眼前需求不足、价格过低的问题，措施包括错峰生产、限制新增、加强自律等；去产能“治本”，解决行业健康有序、长治久安的问题，措施包括联合重组、淘汰落后、国际产能合作等。

一是坚定不移地错峰生产。错峰生产是现阶段去产量最行之有效的办法，能在一定程度上缓解供需矛盾，为去产能争取更多的时间，并积累行业效益基础。在供给侧结构性改革中，要坚定不移地实行错峰生产，将其常态化、扩大错峰面。错峰生产要不要长期化？我认为，只要过剩产能问题没有得到实质性解决，错峰生产就必须坚持下去。这就如同汽车限号一样，只要现有车辆的数量没有减到合理范围，就得限号。2011年，江浙一带因用电紧张，水泥行业一度被拉闸限产，没想到因祸得福，行业利润创历史最高。这说明真正的价格取决于供需关系，在今天的过剩情况下，我们完全可以让以销定产、错峰生产成为长期运行模式，实行例行长假制度，让水泥厂工人像大学教授一样快乐地工作。



典型案例 错峰生产

中国是水泥消费大国，水泥消费量占全球总消费量的60%。在新常态下，水泥行业进入平台期，市场需求量下降加上前期过剩产能的释放，让过剩问题愈加严重，尤其是西北和东北区域的水泥产能利用率只有50%，成为产能过剩的重灾区。

在中国建材的促进下，在东三省政府部门的安排下，水泥企业开始在冬季实行错峰生产。也就是说，在冬季采暖期停止生产水泥，这样做也可以缓解城市的雾霾问题。过去在冬季生产水泥是为了冬储，东北地区冬季天气寒冷，不能施工，而在夏天施工期，当期生产的水泥又不够用，因此水泥企业选择在冬季生产储备水泥。可现在产能过剩的情况已经很严重了，就连夏天生产的水泥都用不完，冬季继续生产的话，只会增加库存和占压资金，因此我们倡导冬季停产。

后来，这个办法被推广到长江以北的15个省市，长江以南的水泥企业在雨季和酷暑季节也实行错峰生产。我的这些做法得到了一些跨国公司的赞赏，爱尔兰老城堡公司（CRH）的CEO阿尔伯特先生用丘吉尔的名言勉励我："Never, never, never, never give up."（永远，永远，永远，永远不要放弃。）

● 经营心得

错峰生产是现阶段去产量的最行之有效的办法。在产能过剩的情况下，我们完全可以让以销定产、错峰生产成为长期运行模式，实行例行长假制度，让水泥厂工人像大学教授一样快乐地工作。

二是坚定不移地限制新增。我国水泥现在是全面过剩、绝对过剩，而且已进入高位平台期。在这样的产业背景中，原本紧绷的供需关系对任何新增投产的敏感度变强。不控制住新增产能的源头，供给

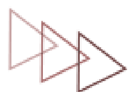
侧结构性改革就无从谈起。近年来，水泥行业通过行业整合和市场竞合，推动产销平衡化，实现了盈利，但恰恰因为有利可图，新增产能也会抬头。这就成了悖论。殊不知，水泥行业是在低产能利用率的情况下掌握了市场平衡，获得了效益，而不是在开足马力的情况下，一旦新增产能加入就会前功尽弃。欧美及日本等发达国家的水泥价格一直保持稳定，就是因为这些国家当年在去产能之后一直限制新增产能，我们应从中吸取有益的经验和做法。

三是坚定不移地加强自律。所谓自律，就是以行业协会为主导，促进行业内企业之间的信任关系和诚信建设，建立企业市场行为的管理约束机制。企业要坚持利他主义，顾全大局，顾全他人，不搞盲目新建，不搞恶意杀价，不搞低价倾销，从竞争到竞合，实现包容性增长。在加强自律方面，大企业要带头，中小企业要跟上，千万不要做价格的破坏者。无数事实证明，打价格战没有最后的胜利者，大家应该像爱护眼睛一样爱护市场环境。

四是坚定不移地联合重组。从国际经验看，去产能必须由大企业整合市场，增加行业集中度，从做工厂、做产量，到做市场、做系统，兼顾好各种资源和各方利益，让过剩产能退而有序。今天，我国水泥行业已到了大型企业间重组的新阶段，政府、金融部门和大企业都要担起责任。对于实施重组的大企业，国家应在贷款、融资、税收等方面加大支持力度，鼓励按区域形成核心利润区，鼓励以产能互换、租赁、托管、交叉持股、联合销售等方式进行重组，同时引导重组企业加强管理整合，提高效率，降低风险。

五是坚定不移地淘汰落后。包括淘汰落后的技术、落后的产品标准，以及落后、低市场竞争力的产能。先彻底关掉小立窑、日产2 500吨以下的熟料线和直径3.2米以下的水泥粉磨，再关闭过剩的日产2 500吨、5 000吨熟料线。5 000吨熟料线尽管技术已经很成熟了，但过剩后同样会造成资源、能源的巨大浪费，所以要视情况关停，一切服从于

市场。关工厂也是生产力。在市场经济中，工厂少了建、多了关，这是基本逻辑。关工厂必然有阵痛，但却是绕不过去的关口，这就像种田要间苗，留下的苗才能长得更好，确保了大田的总体收成。在淘汰落后的标准方面，对32.5水泥必须全面淘汰，坚定行动。在国际上，42.5水泥占比50%、52.5和62.5水泥占比50%，而我国32.5水泥的用量达到60%。32.5水泥是一个大杂烩，一些企业为了蝇头小利，本来是70%的熟料加30%的混合材，却改用30%的熟料加上70%的混合材，造成巨大的安全隐患。我国生产技术装备全球领先，没有理由再生产32.5水泥。



典型案例 中国水泥第一爆

2007年，中国建材在山东枣庄重组水泥厂时，集中爆破拆除9条立窑生产线，被誉为“中国水泥第一爆”。爆破前，工厂车间里整日尘土飞扬，工人们都不敢穿白衣服。枣庄市领导跟我说，当地有不少小水泥厂污染严重，百姓“出门闭眼，睡觉捂脸”，窗户不能开，衣服不能晒，玉米叶上全是灰。

立窑生产线的爆破拆除，使工厂每年可减排粉尘7 000吨，减排二氧化硫900吨。爆破之后，我们在原址建设了日产5 000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程，同时构建起集生态工业、观光农业、新农村建设、休闲旅游于一体的循环经济链，形成了青山碧水、鸟语花香的生态美景，彻底改变了过去水泥厂灰土灰脸、噪声隆隆的局面，打造出人与自然和谐相处的生态型现代化企业典范，让水泥厂真正变成了花园式工厂。在中国建材的示范效应下，当地小立窑相继被淘汰，水清了，天蓝了，老百姓非常满意，也带动了整个水泥产业淘汰落后产能的步伐。

- **经营心得**

关工厂也是生产力。在市场经济中，工厂少了建、多了关，这是基本逻辑。关停工厂必然有阵痛，但却是绕不过去的关口，这就像种田要间苗，留下的苗才能长得更好，确保了大田的总体收成。

六是坚定不移地进行国际产能合作。“一带一路”对建材行业有着天然的优势，因为“一带一路”沿线的大部分国家都是发展中国家，进行城市化和工业化首先要做的就是基础建设和房屋建设，搞建设首先又需要建筑材料。同时，我国水泥产业严重过剩，我们比任何时候都更迫切地需要开辟新市场。在“一带一路”倡议的指引和带动下，海外市场机会众多，水泥企业应利用技术和性价比优势，把优质产能转移到海外。

在优化水泥供给结构方面，要重点盯住两件事：

一是技术结构调整。我国水泥产业的技术装备在国际上总体处于一流水平，随着新技术、新工艺和新装备的开发，以及环保约束力度的加大，水泥产业的技术水平也要不断提高。在技术进步方面，加大环保投入，自觉减少粉尘、氮氧化物和二氧化硫排放，推进高性能、高标号水泥和混凝土的消费；在工艺装备改造方面，突出信息化和工业化的“两化融合”，降低成本、节约能源、减少人工，加快水泥工业的现代化进程。

必须强调的是，技术结构调整应立足于现有生产线的技术改造，不宜再以新增产能的方式进行。前些年，新疆、内蒙古、辽宁等地水泥没控制住新增产能，导致产能利用率不到50%，既害了原有企业，也害了新进入者，还成了政府的包袱。这些教训，我们不应忘记。

二是产品结构调整。水泥向高标号化、特种化、商混化和制品化方向发展。高标号化，即发展高性能产品，同时减少石灰石的滥用，减少二氧化碳的排放。特种化，是指细分产品，增加附加值，提供个

性化服务。日本住友大阪水泥公司有100多种特种水泥，可满足修路、修桥等不同功用，这种细分化的产品结构给企业带来了巨大利润。商混化，即大力发展商品混凝土业务。国外很多水泥企业都实现了水泥、熟料、粉磨和商混一体化经营，沿着“水泥—商混—浇铸一体化”的方向发展。中国建材也会延伸产业链，加大骨料、商混重组力度，推动行业有序发展。制品化，即发展水泥预制构件，进军装配式建筑市场。建材行业过去做得比较多的是基础材料，下一步应向着制品化、集成化，绿色、新能源等方向调整，这就如同不要只做面粉，也要做包子、馒头、花卷等。产业链的延伸和产品的升级大有可为，水泥企业不能只围着窑炉转，动不动就建线，要想办法把水泥做出花样来，增加附加值，从单纯关注水泥的量上走出来，做一些质的改变。

“十三五”时期是水泥行业转方式调结构的重要窗口期和机遇期。在国家产业政策的大力支持下，水泥企业应同心勠力，全力打好供给侧结构性改革这场硬仗，开创行业发展的美好明天。

- **经营心得**

水泥企业要从单纯关注水泥的量上走出来，想办法把水泥做出花样来，增加附加值，做一些质的改变。这就如同不要只做面粉，也要做包子、馒头、花卷等。

管理的目标是发挥不是控制

关于企业管理，100多年来管理经典和管理理论层出不穷。从欧洲工业革命以来，企业的根本目的一直设定在获取高额利润上。泰勒先生开创的“马钟计时法”的科学管理时代，把工人当作机器，强调的是如何最大限度地发挥人的效率，精确安排人的时间以及人、机、料的搭配。卓别林主演的电影《摩登时代》，就表现了欧洲工业革命时期工人像机器一样工作的场景。从霍桑实验开始，随着行为主义管理学的兴起，科学管理学渐渐淡出主流视野，从马斯洛的需求层次理论到麦格雷戈的X–Y理论再到威廉·大内的Z理论，企业逐渐进入人本管理时代。

过去，我一度把管理目标定位于改变人，即树立正确的价值观，培养良好的素质和能力等。但我也常常为之苦恼。因为有的人虽然跟我工作了很长时间，但为人处世仍是当年的水平，正所谓“江山易改，本性难移”，为此我常有挫败感，感觉管理很苍白。我年轻时曾读过一本书，上面描述毛主席与人交谈时提及自己并没有那么大的力量改变世界，只是改变了周围的几个人，初看这段话时，我认为毛主席太谦虚了，可随着年龄的增长，我逐渐明白了其中的含义：改变一个人的性格与思想确实很难。

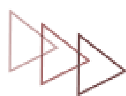
后来一位管理学家对我说：“管理重要的不是对人的控制，而是让人充分发挥潜能。”这句话让我豁然开朗。于是，我把管理的目标定为“改善和发挥”，不仅重视改善和提高人的素质，更重视发挥人的长处。现实中不同的人有不同的性格，再好的管理也只能做到“求同存异”。能做到用人所长，鼓励大家把聪明才智发挥出来就可以了，没有必要拘泥于改变每个人的性格特点。

这些年来，我常被问到管理风格。曾有学员问我：“宋总，没见你时猜测你很严厉，可见了之后觉得你很温和，那做领导到底是要温和还是严厉呢？”我说，有一个例子不一定恰当，但能说明问题。父亲有严父和慈父之别，严父会训斥人甚至打人，慈父则很温和，从来不打孩子，就像朱自清《背影》里描写的父亲一样。企业领导者也是这样，铁腕式管理或和风细雨的管理都各有所长，相比管理风格，更重要的是管理的出发点，即是不是从“人”出发，能不能激发和调动大家的积极性，带领企业发展。

中国建材集团在全国有上千家企业，对于二三级企业的一把手，我非常了解他们的专长和能力，我所做的只是给他们讲清战略思路和文化理念，适时给他们鼓励和提醒，生产经营方面的事我从不干涉，而是让他们甩开膀子放手去干，大家做得越起劲，能力发挥得越好，企业就会越做越好。如果把管理目标定位于彻底改变谁，结果也许会适得其反。

- **经营心得**

我把管理的目标定为“改善和发挥”，不仅重视改善和提高人的素质，更重视发挥人的长处。再好的管理也只能做到“求同存异”。能做到用人所长，鼓励大家把聪明才智发挥出来就可以了。



典型案例 两则管理趣事

我是做管理出身的，对工厂管理很熟悉，不过最早的管理实践其实是始于40多年前的插队经历。当生产队长时，有两件事让我印象很深刻。

一则是摘棉花的故事。当时，农村女社员摘棉花，边劳动边聊天，我就对她们说：“劳动的时候不要交头接耳。”大学毕业后我曾回到插队的村子，村里的老人们竟然还记得这件事。其实人家边摘棉花

边说话是一件快乐的事，我当时认为这会影响工作，所以提出那样的要求，现在想来也觉得好笑。另一则是组建诸葛亮小组的故事。刚插队时，我并不懂得如何种地，就找了5个有经验的老农组成诸葛亮小组，天天帮我到180亩的大田里去看哪块地需要浇水、哪块地需要锄草，我根据大家的意见，在小本上做好计划，再安排大家分头去做农活。依靠这种方法，我这个生产队长当得像模像样。

这两则故事算是我最初的管理实践。哪种方法更有效呢？比较一下，可能还是后面一则故事的做法好一些，既尊重和发挥了个人所长，还提高了工作效率，皆大欢喜。两则故事虽小，但常让我想到，人不是被动消极的管理对象，虽然企业要靠规范的制度约束行为，但目的却不是制约和控制。管理要有收有放，重要的是能激发人的潜能，让人心情愉悦地为企业创造价值。

我们说，管理的目标不是控制而是发挥，这里的发挥不仅指个人的发挥，更指集体的发挥。讲管理课时，老师常用乐队举例讲解管理的效能。看过乐队表演的人都知道，好的演出总能给人以美的享受。这个“好”是怎么做到的？我觉得归根结底是人用得好，人与人之间配合得好。如果乐队里的每个人都能按照乐谱和演奏要求，各司其职，相互协作，最大限度地把自己的专长完美地展现出来，那么这样的乐队一定是一流的。这就是西方管理学讲的，好的管理既能满足个人需求，又能实现组织目标。

企业就好比一个乐队，企业里的每个人都要清楚自己的责任和目标，在各自的岗位上发挥最大能量，进而形成配合默契、高效协作的组织。在多年前的春节联欢晚会上，有一个聋哑人表演的节目《千手观音》。在手语老师的指挥下，队员们相互配合，出色地完成了一系列优美动作，这就是集体的力量。相反，一个声音参差不齐、各自为战的集体一定会失败。

所以，观察一个企业，无须看制度汇编，只要看其团队是不是一个默契的整体，组织成员是不是按照规则行事，是不是尽心尽力做事，就能对这个企业的管理水平有个基本评价了。中国建材集团原是一家困难企业，很难想象它会成为世界500强企业。过去我常想，我指挥的是一个怎样的乐队呀，没想到，恰恰是这样一个组织，凝聚合力，众志成城，演奏出世界一流的曲子。其实，世界上没有天生的一流团队，只要领导得当、大家发挥得好，组织协调得好，就能干出一流的事业。

● 经营心得

优秀的团队必定是一流的乐队。这个世界上没有天生的一流团队，只要领导得当、大家发挥得好、组织协调得好，就能干出一流的事业。

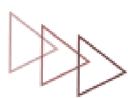
管理要调动和发挥人的最大潜能，要做到“求同存异”。人与人之间的差异是客观存在的，如何看待和处理这些差异呢？我曾为此感到困惑：大家的观点或利益不同，怎么办？员工涨工资有的多、有的少，大家不满意怎么办？我希望每个人每天都顺顺利利、高高兴兴的，但其实这个愿望很难实现。

后来，MBA（工商管理硕士）班老师的一句话让我茅塞顿开。老师说：“小型涨落是进化的过程。”涨落是一个物理学名词，指的是矛盾和冲突。大矛盾、大冲突会伤害感情和破坏团结，但小矛盾、小冲突是客观的，甚至是有益的，正是这些小冲突和小矛盾促进了组织的进化。有了情感的刺激和心灵的撞击，人才能前进，如一潭死水的企业只会退化。

做企业不可避免地存在矛盾与冲突。对于那些必要的小矛盾、小冲突，我们要理性客观地看待，合理运用方法解决，给予正确的引导，它们就会变成企业发展的动力，起到建设性的作用。这就是西方

人讲的冲突管理，处理冲突的最好方式，不是控制、妥协、退让、牺牲，而是在认同双方利益的基础上，实现利益的整合。所以，企业管理还是得用一些考核和激励的手段，开展些"小型涨落"性质的内部竞争，发掘内部动力，持续改善提高，从而更加有效地推动企业发展。

比如，在用人方面，企业应引入一定的竞争机制，但不能制造矛盾，要用有效的机制去约束人、激励人。用人的标准是在某岗位上有所创新，而不是做到日常不犯大错以保住职务。企业每年都应对干部任职资格和经营业绩进行考评，根据考核结果，能者上、庸者下，让人人具有上进心。再比如，开会讨论时，对于立场、意见不一样的人，我们应心生欢喜，而不要强求每个人都和自己一样，看法多一些、意见多一些总是好的。如果我们因为别人有不同意见就冷落或是排斥对方，难免会堵塞言路，不利于得出正确的结论。



典型案例 "脸"比"钱"重要

在中国建材集团重组的民营企业家中，有很多富甲一方的人物，他们都是千万富翁甚至是亿万富翁。这些人进入中国建材集团，成为央企的"打工仔"之后，不仅没有丝毫懈怠，甚至比以前更加积极、敬业，经常是"五加二""白加黑"。曾有一位区域公司的总裁和我讲，他的夫人有次抱怨他说："你过去当老板还能经常陪我四处旅游，进入中国建材后，你简直把公司当成家了，你算算有几年没和我一起旅游了？"敬业程度可想而知。

为什么这些民营企业家会比自己当老板时还投入？在我看来，这是因为人生来就是有进取心的，公司为他们提供了一个更大的事业平台并给予一定的股权，他们自身的价值变大了，同时KPI（关键绩效指标）等量化指标的考核与激励，让他们之间产生了一种良性竞争关系。现在，集团内从总部到业务板块到区域公司，开的大多是对标会，年初制定KPI，月月对标、按季滚动、逐步优化。每次开会，各

单位负责人都得先报KPI，数字硬碰硬，做得好不好大家一目了然。有了这个办法，各个层级的管理者都对自己公司的指标了然于胸，大家你追我赶，唯恐落后。所以，有民企负责人感慨道：在中国建材集团干活，“脸”比“钱”更重要。

● 经营心得

做企业不可避免地存在矛盾与冲突。大矛盾、大冲突会伤害感情和破坏团结，但小矛盾、小冲突是客观的，甚至是有益的，促进了组织的进化。有了情感的刺激和心灵的撞击，人才能前进，如一潭死水的企业只会退化。

搞管理靠工法

企业要想出质量、出效益、出效率，必须在管理上有所作为，其中最重要的就是要有先进的工法。“工法”一词源于日本，原本的解释是工艺方法和工程方法，日本管理界拓展其内涵，将很多管理理论和管理方法归纳为可以格式化推广的“管理工法”。比如，整理、整顿、清扫、清洁、素养的5S管理，适时生产（Just-in-time），零库存全面质量管理等，都属于管理工法的范畴。

在做企业的过程中，我一直很看重“管理工法”的学习、研究和实践。我认为，管理工法和管理制度不同，在企业管理中，制度是底线，之上才是管理的艺术。企业要制定一套规范的制度，之后按照制度严格执行。在制度管理之外，管理工法的实施也非常重要。工法不是系统地讲一套理论，而是针对一个点位或一个事件，推出一些宜操作、宜拷贝的实战方法。它最大的好处就是把复杂抽象的管理事务具象化，增加了管理的实用性、可复制性和趣味性。

中国企业在管理方面不断进步。最早我们采用的是苏式企业管理方式，后来订立了“鞍钢宪法”，推出了两参一改三结合，开展了工业学大庆，学习大庆“三老四严”的工作作风等。改革开放之后，中国企业大量引入西方尤其是日本的管理经验和管理工法，并在实践一线广泛普及应用，极大地提高了中国企业的整体管理水平。

中国建材集团是一个以实业为主体的集团，要把上千家工厂管理好，就必须开展认真的管理学习和管理实践活动。我常想，和那些一路自建发展起来的企业相比，把联合重组而来的企业做好可能要下更多功夫。为此，在开展联合重组的同时，必须进行深度管理整合，使

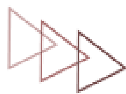
资源发挥更大作用、产生更大效益。企业经营的难度就在于，不仅不能犯大的战略性错误，也不能犯大的技术性错误。没有管理整合做保证，重组的产业只相当于一大堆工厂，重组的企业只相当于一大群人，吸纳的资源越多戴的锁镣就越重。

● 经营心得

要想把管理真正做好，就要把优秀的管理经验提炼成简单易行的工法，让大家从管理方法的复制中取得成效，在管理活动中找到乐趣和成就感。

关于管理，我倾向于做“大管理”，即企业是一个大系统，管理工作不应局限于企业内部，而要提升、拓展到影响企业效益的整个系统中。尤其作为领袖企业，不仅要关注自身成长，努力降低成本，管理工厂，更要着眼于行业发展，积极响应政策，稳定市场。企业应把企业内部（工厂）和企业外部（市场）结合起来，将其共同视为管理提升的对象，既要做工厂也要做市场，既要眼睛向内也要眼睛向外，这样才能解决好企业做强做优、效益提升的问题。如果总结为公式，就是广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理。

借鉴日本企业管理工法的概念，中国建材在践行“大管理”理念的过程中，以提高系统绩效为核心，外抓市场、内控成本，边重组边整合，创造性地总结并实践了不少行之有效的管理整合经验，形成了“八大工法”“六星企业”“增节降工作法”等一整套特色管理工法。这些管理的“武功秘籍”在全集团迅速普及推广，形成了一批典型案例和鲜活的管理故事，极大地提高了公司的核心竞争力和整体管理素质。



典型案例 强管理，渡严冬

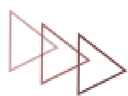
2008年金融危机时，作为实体企业的中国建材集团压力巨大。但我们把风暴当作历练，在扩大市场、结构调整、技术创新、管理整合等方面做了大量工作，最终化“危”为“机”。那场经济严冬让我们收获了很多，从管理上看，那时梳理出的管理经验和管理方法，构成了集团管理工法体系的核心。

中国建材集团是一家善抓机遇、重视内功的企业，2006年收购徐州海螺后我们召开了“徐州会议”，核心就是讨论管理整合问题。金融危机来临后，有的人徘徊观望，有的人怨天尤人，我们却把困难当作深度管理整合的好时机，提出“调整优化上水平”的口号，靠内涵式增长提高企业的生存和发展能力。包括强化目标管理、精细管理和对标管理；紧盯竞争对手，紧盯市场，紧盯价格，紧盯单位消耗成本费用；向管理要效益，向创新要效益，向市场要效益等。2008年5月，我们在杭州召开第一次管理整合会议，会场外金融危机来势凶猛，会场内大家热火朝天地研究管理整合的办法，形成了一道独特的风景线，我把这幅场景总结为“外面雷声隆隆，里面书声琅琅”。

尽管金融危机给企业带来了不利影响，但严寒孕育着生机和希望，冬天也有冬天要做的事情。2008年中国建材集团逆市上升，全年销售收入增幅87%，应该说持续的管理整合功不可没。后来，我们的管理工法在不断地实践和总结中日臻成熟，集团还专门印制了一套工法丛书，供内部学习交流。不少外单位的人听说这件事后也很感兴趣，有的竟托人跑来要书学习。

“八大工法”是中国建材在联合重组中，结合企业内部管理与市场营销经验，总结出的8种管理整合方法，包括五集中、KPI、零库存、辅导员制、对标优化、价本利、核心利润区和市场竞合。比如，五集中包括市场营销集中、采购集中、财务集中、投资决策集中、技术集中，目的是通过集约化管理，达到降低成本、提高效率、提升效益的目的。再比如，辅导员制是指通过派驻辅导员，将集团先进的技术工

艺、管理理念和企业文化准确快速地复制到重组企业中。这就像学开车一样，辅导员相当于坐在副驾驶座上的教练，手把手教你怎么做。



典型案例 点石成金的辅导员制

在联合重组发展模式下，最大的管理难点在于成员企业众多且成长背景、管理基础、企业文化各不相同，要实现规范、高效、统一的管理殊为不易。为此，我们推行了一种便捷实用的管理工法——辅导员制。

辅导员制的实施有一整套机制。首先是选拔和任用。辅导员都是技能高超的“管理高手、市场能手、成本杀手”，大多选拔自标杆企业。其次是培训。通过培训，辅导员们会系统了解自身的工作任务和权责界限，提高解决实际问题的能力。最后是组成辅导小组，派驻企业。辅导员小组一般由5位专家组成，分别负责工艺、控制室（主控室）、采购、市场、现场装备管理等事务。针对不同重组企业，辅导员小组构成也会相应调整。有人问，这些辅导员每月能额外拿多少钱呢？其实，他们除了日常工资，每月只有两三百元象征性的津贴。辅导员制能够成功，并不是因为辅导员有多高的待遇，而是让辅导员实现了自我价值。一些本来可能要在车间干一辈子的普通员工，因为做了辅导员，可以跨越大半个中国，到另一个工厂传道授业、获得尊重，这本身就是一种价值的实现。

辅导员制在管理整合中发挥了巨大功效，很多原本落后的重组企业都被点石成金，不仅很好地融入集团大家庭，而且很快显现出较好的经济效益。比如在重组泰山水泥的过程中，我们派驻辅导员不到半年，企业就实现从上半年亏损6 000余万元到下半年盈利7 000余万元的巨变。内蒙古乌兰察布水泥也是如此，派驻辅导员之后，通过迅速止血、造血，一个连年亏损企业迅速转变为盈利企业。

“六星企业”即好企业的6个标准：业绩良好，管理精细，环保一流，品牌知名，党建先进，安全稳定。以业绩良好和管理精细为例。我做过多年上市公司董事长，深知业绩良好对企业来讲是第一位的，作为企业领导人要千方百计做好业绩。管理精细也是好企业的重要标志，做企业时间长了，只要到企业里转一遭，大体上就知道这个企业管理水平如何，企业员工的表情就是一面镜子，管理好的企业员工表情一般是幸福和友好的，而管理差的企业员工表情往往比较木然。另外，现场管理也透射出企业管理的好坏，现场干干净净，产品码放整齐，这样的企业管理一般来说都不会差。总之，做企业一定要有标准，让大家知道目标，再研究一些方法，持之以恒地坚持，管理就不再是件难事了。

“增节降工作法”即增加收入、节约支出、降低消耗。基本做法是，将当期成本与上年同期进行比较，通过管理、技术等各种创新手段，实现增收、节支、降耗，并计算出金额，进行考核兑现。这套方法始于1998年的亚洲金融风暴，经过10多年的积累和沉淀，不断提炼优化，成为精细管理的特色工具和市场竞争的撒手锏。

● 经营心得

企业应树立大管理的理念，把企业内部和外部结合起来，共同视为管理提升的对象，既要做工厂也要做市场，既要眼睛向内也要眼睛向外，这样才能解决好企业做强做优、效益提升的问题。如果总结为公式，就是广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理。

俗话说，“没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业”。中国建材集团总结提炼的一整套管理工法以简驭繁、朴素实用，既有助于实现外抓市场与内控成本的结合，赢得区域市场优势，也有助于降低生产成本，提高企业经济效益。这些先进工法是中国建材集团在严峻的市场

环境下赖以生存和制胜的法宝。这些工法之所以能成功运用，从根本上看得益于两点：

一是把管理升华为一种兴趣。我做企业近40年，国内外企业看过不少，管理的书也读过不少，我一直在反复思考企业管理的问题。管理不是冷冰冰的条文规定，不是企业的额外负担。管理靠人，要想把管理真正做好，就得让广大员工对管理产生浓厚的兴趣，把近似枯燥的管理变成一场场喜闻乐见的活动，把优秀的管理经验提炼成简单易行的工法，让大家对这些活动和工法耳熟能详，并从管理方法的复制中取得成效，在管理活动中找到乐趣和成就感。就如辅导员制一样，过去我们总说交流经验，辅导员制比交流经验层次更高，这种制度让辅导员更有责任感、荣誉感、成就感，这是管理兴趣化的一种实践。

二是管理工法在于执行。管理是大道至简的学问，既不神秘也不复杂，往深了讲可以写好多本书，简单说就是把基本的方法用好。中国建材的管理信条写在纸上可能不超过两页，但关键在于执行。记得20多年前，国家经委就在全国推广“管理十八法”，全面质量管理、看板管理、量本利分析等都在其中，可惜不少企业把这当成了小小的运动，做一阵子就放弃了。而在日本，很多企业至今还在坚持这些传统工法。

管理是积淀，是对规律和经验的总结，是经年累月的实践。常有人问我管理的秘诀，其实管理没有什么秘诀，如果一定要说秘诀，那就是持之以恒。只要扎扎实实、一板一眼地做好那些最基本的工作，把我们熟知的管理信条真正付诸长期实践就可以了。正是那些看上去繁杂琐碎的管理制度、朴实无华的管理方法、一丝不苟的监督落实，成就了企业的基业长青。企业的管理之道，说到底，就是把整天挂在嘴边的话真正地实施一次又一次……

- **经营心得**

管理的秘诀是持之以恒。只要扎扎实实、一板一眼地做好那些最基本的工作，把我们熟知的管理信条真正付诸长期实践就可以了。管理之道，说到底就是把整天挂在嘴边的话真正地实施一次又一次……

风险要可控可承受

做企业风险是客观的。但丁的《神曲》序言里有一句话：“我们看那犁地的农民，死神一直在跟着他。”企业也是这样，在企业的发展过程中，死神也一直尾随其后。企业的每一个决策、每一场博弈都会有风险，风险会紧跟企业的脚步，零风险的情况从来都不存在。

正因为风险无处不在、无时不在，西方经济学里讲的多是如何管理风险，而不是预防风险。西方管理学家认为，企业的风险与利润是把“双刃剑”，把利润当作平抑风险的边际效益。因此，海外招股说明书中的很大篇幅是用来披露风险的。如果一个企业连自己的风险都说不清，或者干脆说企业没有风险，那没人敢买你的股票；对风险的认识越深刻，披露的风险越全面，越可能得到成熟投资者的信任。

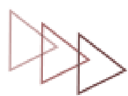
任何投资和经营行为都是一场风险管理。最高超的经营艺术，就是把风险降到最小，即使有了风险也要可控可承受。“风险可控可承受”一直是我经营企业的重要原则。有风险是正常的，关键是要知道风险可能发生在哪儿、企业的承受力有多大、有没有强大的“防火墙”和“灭火器”。风险发生后，不能逃避，不能掩盖，要正视并投注力量迅速切割风险部位，尽可能把损失降到最低，绝不能投入更多资源盲目补救，否则风险点和出血点就会越来越大，最终“火烧连营”。

- **经营心得**

风险无处不在、无时不在。最高超的经营艺术，就是把风险降到最小，即使有了风险也要可控可承受。风险发生后，要尽最大可能把损失降到最低，切忌投入更多资源盲目补救，否则风险点和出血点就会越来越大，最终“火烧连营”。

企业发展的过程就是一个博弈风险的过程。做企业不能只想着“鸡生蛋、蛋生鸡”的快速增长，还应高度重视风险管理，想清楚风险点、做好风险的防范与处置。以中国建材集团的重组为例，尽管过程看上去风驰电掣、势如破竹，但始终都是按照“风险可控可承受”的原则谨慎理智、规范有序地推进。

就国内重组来说，我们坚持几个原则：不是主业坚决不涉足；有强有力竞争者的区域市场坚决不进入；不在我们战略区域内的企业，即使再赚钱也坚决不收购。在海外重组过程中，我判断可不可以做的一个基本逻辑是：这个业务中有没有中国要素，比如能否将对方的技术引进中国，或将中国低成本的因素输入海外收购的企业；国内的管控模式能否嫁接并恰当应用于海外的企业等。如果没有中国要素，再好的项目，我们也不会贸然进入，否则只会“引火烧身”。



典型案例 海外重组：坚持还是放弃？

做企业常会遇到各种艰难抉择，艰难之处往往在于，能否在把握风险与实现发展之间找到平衡，做出精准判断。中国建材集团也不例外，这些年来我们的重组能否做、怎么做，一个关键的考量因素就是风险。

2008年金融危机发生后，一家投行把欧洲一家水泥巨头的资料翻译成中文放到我的办公桌上，希望我们能收购它。当时只需要出20亿美元，我们就能成为这家企业的控股股东。我将几本厚厚的资料抱回家研究，一开始很兴奋，如果成功收购，中国建材集团就能够一步成为大型跨国公司。但后来，有个问题让我冷静了下来：风险。这家企业在全球有400家子公司，以我们当时的管控能力实在难以驾驭，硬吃下去，只会拖垮整个公司。快天亮时，我做出决定：放弃收购。

同样是海外重组，中国建材在充分权衡了风险和机遇之后，成功地收购了德国NOI公司。NOI公司位于德国的北豪森市，鼎盛时期曾是欧洲第二大风电叶片供应商，由于股东撤资，这家公司当时进入了破产保护程序，工厂处于半停产状态。2007年，中国建材旗下的中国复材公司以2 000万人民币的低价收购了NOI公司，在行业内引起不小的震动，被称为“中国学生”收购“洋师傅”的典范。

风电叶片的设计涉及流体力学和空气动力学问题，在这方面，NOI公司的专家有着多年的丰富经验。收购后，我们把海外研发中心的技术优势与国内生产基地的低成本优势结合起来。过去，中国建材从NOI公司买一套模具要3 000多万元，而收购后，买一套模具只需要500万元，这极大地降低了我们在连云港工厂的生产成本。后来，我们把NOI更名为SINOI。通过这次收购，中国复材不仅解决了技术来源问题，而且一跃成为全球兆瓦级风电叶片的领导者。

风险可控可承受如何做到，“防火墙”和“灭火器”在哪里呢？这个问题不能一概而论。企业风险可分为三类：一是战略性风险，比如投资决策等，这类风险的规避和防范要靠科学化的决策，避免“一言堂”和盲目决策；二是战术性风险，比如企业运营过程中的风险，这类风险往往需要规范管理来防范，在这方面，最令人担心的是某一个环节或某一位管理者的失误造成大的系统性风险；三是偶发式风险，比如火灾、地震等突发事故，这类风险往往不可预测，但可以通过购买商业保险来应对。

不同的风险有不同的规避和应对方式，而从源头上讲，任何风险的防范和应对都有赖于制度的建设，用制度来发现风险、防范风险、化解风险，将风险预设在安全可控的范围之内。中医讲“上医治未病，中医治欲病，下医治已病”。企业里，这个“治未病”的良药就是制度。

企业规模大了，层级多了，幅度宽了，不能只靠口头提醒或简单的惩罚来增强风险意识，关键要靠内部机制的规范和约束，建立健全

组织及各项制度，这样才能提高效率，减少随意性和盲目性。比如，把风险管理纳入经营全过程，把全面风险管理和战略规划、项目发展、日常经营管理结合起来；建立一套完善的管控体系，提高企业运行质量；建立规范的治理结构，形成权责明确的制衡机制；建立强大的内审机构，定时定点审计，确保企业合法合规经营。

对于风险的理解，西方人和中国人并不相同。西方人讲的风险大多是偶发式风险，指的是不可抗力事件。而我们讲的风险多在经营决策风险层面，泛指经营失误，包括战略、用人、决策、管理等方面的失误。因此，我们所讲的防范风险更多的是指减少经营决策造成的失误。

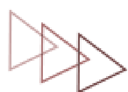
美国学者曾写过一本书，名叫“国家为什么会失败”。就像国家有繁荣有贫穷，企业也有成功有失败，而且失败的多、成功的少。那么企业为什么会失败呢？我归纳了4点共性原因：一是战略目标不清晰，没有找到合适的业务并构建核心专长；二是不尊重发展规律，盲目追求快速发展，管理粗放，好大喜功；三是风险意识不强，没有严格的管控措施；四是文化不统一，企业里杂音太多，不能形成一致的认识。这4点在做经营决策中要格外注意，处理不好，就会发生颠覆性的风险。

决策正确是规避企业风险，尤其是防范重大风险的重要基础。在这个方面，我一直遵循一条重要的决策原则：见人见物。俗话说，百闻不如一见。在中国建材集团和国药集团，对于很多大型项目、重要的合资和收购项目，我都要和外部董事一起深入企业，进行实地调研和考察，对项目进行充分评估。通过研读文本材料、赴现场实地观察和感受、决策讨论中进行头脑风暴，有助于我们做出正确的判断。应该说，这些年两家企业的投资失误很少，与这个“三结合”的决策方法关系密切。

实践证明，全世界任何一个大企业如果在风险问题上出了纰漏，一定会险象丛生，甚至是瞬间崩塌。我常想，所谓企业家能力，其核心应是判断决策风险的能力，防止企业发生系统性风险的能力，以及出现风险后如何减少损失的能力。

● 经营心得

多年来，我一直遵循一条重要的决策原则：见人见物。研读文本材料、赴现场实地观察和感受、决策讨论中进行头脑风暴，这个“三结合”有助于我们做出正确的判断。



典型案例 决策见人见物

2002年，北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋。北新房屋成立时，中方出资1.5亿元，日方由集团总部出资0.5亿元。虽然日方出资不多，但他们认真负责的工作态度和见人见物的投资理念对我产生了很大影响。

记得那时为了这个项目，日方专门安排我在东京新日铁总部拜会了当时的社长千速先生。千速先生是日本著名的实业家，进了他的办公室，我发现他桌上放着一份我的简历。千速先生语速很慢地说：“宋先生的工作这样忙，听说还在读管理学博士，这很不容易，我的部下都认为宋先生不错，我想当面验证一下，现在见到你本人，我决定投资了。”

同样为了这个项目，丰田公司的副社长立花先生，带着十几个人的代表团在北新建材整整考察了一天，还与我进行了长谈。在这个项目中，日方作为小股东还这样细致严谨，这给我留下了深刻印象。后来，我才知道丰田做出任何合资决策前，都要“见人见物”，他们的出发点正是要规避风险，避免重大的投资失误。

- **经营心得**

大企业如果在风险问题上出了纰漏，一定会险象丛生，甚至是瞬间崩坍。所谓企业家能力，其核心应是判断决策风险的能力，防止企业发生系统性风险的能力，以及出现风险后如何减少损失的能力。

破除谷仓效应

目前，我国大型企业集团已经步入做强做优、迈向世界一流的新阶段，但集团化发展的质量问题还很突出。一些大型企业集而不团，部门之间互相掣肘，下属企业在市场上恶性竞争，这类令人困惑的问题时有发生。美国《金融时报》专栏作家吉莲·邰蒂对这些问题进行了深入思考，在《谷仓效应》一书中她将社会组织中的一些各自为政、缺乏协调的小组织叫作“谷仓”，把这些小组织之间的不合作行为称为“谷仓效应”，她破除谷仓效应的建议引起了各国大公司管理层的重视。

现代社会是专业细分的社会，在企业里也是如此，企业中有各个不同的部门，企业里又有不同的分公司、子公司和所属工厂。这些分工十分必要，亚当·斯密很早就已经认识到分工带来的巨大效率。但分工是以协调成本的增加为代价的，在大企业时代大规模的协调成本越发凸显出来。

分工使组织内形成了一个个小单元，这些小单元往往自成体系，对外比较封闭，这就是谷仓。谷仓之间沟通上的鸿沟及谷仓之间的纷争就是谷仓效应，谷仓效应会影响人们的全局观，削弱企业的整体效益，甚至会导致组织溃散。

谷仓效应有点儿像我们常讲的山头主义和本位主义，后者更关注传统的行为动机和权力平衡，谷仓效应则从现代信息经济学的角度为“大企业病”的诊治提供了新的视角。在企业里用谷仓效应能够更形象、更好地说明诸多此类问题。比如，谷仓只有垂直性管理，而没有

水平性协同，常看不清谷仓的内部情况，等到打开谷仓发现问题就为时已晚。

试想，如果一个大型企业集团的各个组织单元都是在一个个封闭的谷仓里运作，外边看不到里面，里面也看不到外边，坚固而高耸的谷仓阻隔了内外联系，在谷仓里，每个人只知自己在做什么，而不知别人在做什么，我们就很难把自己的工作和全局的工作结合起来。在组织环境快速变化的情况下，谷仓效应往往会造成资源的巨大浪费，招致巨大的经营风险。

● 经营心得

分工使组织内形成了一个个小单元，这些小单元往往自成体系，对外比较封闭，这就是谷仓。谷仓之间的鸿沟和纷争就是谷仓效应，谷仓效应会影响全局观，削弱企业的整体效益，甚至导致组织溃散。

现实中，谷仓效应的实例令人痛心，催人警醒。日本索尼公司曾是一家声名赫赫的卓越企业。但近年来因为分工过于精细，部门协调性和技术横向应用性差，形成了一个个谷仓。后来，在随身听等产品开发上，几个独立的开发部门推出了互不相关的创新产品，造成市场认知混乱，再加上其他“大企业病”和外部竞争，从此开始走下坡路。

谷仓效应的形成有它的客观性，这就是细致的分工。现代大型企业的规模使我们很难想象，如果不进行深入细致的分工，如何才能实现稳定和高效。但是，如何做到分工不分家是一件难事。在现实中往往是分工容易合作难，由于分工所致，制度上缺乏协调性，对超部门的问题无人负责，人们心理上也习惯于在自己的小谷仓内思考问题，从而形成了“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”的心理，企业丧失了主动感知和快速调整的能力，就会染上“大企业病”。既然分工无法避免，我们的问题就是如何做到既要科学分工又要良好合作。

谷仓效应有它的观念和制度成因。从主观上，我们习惯分解目标对部门和下属企业逐一考核，但过于重视每个单元的绩效，就容易忽视单元之间的协同和合作。内部竞争机制确实会提升各单元效率，但也会导致单元之间互相封锁信息和技术，进而影响整体效益。组织信息壁垒的出现和共享机制的破坏，会造成效率损失和增加风险。在“9·11恐怖袭击事件”发生之前，美国不少情报机构分别获得了一些重要情报，但由于部门封闭和缺乏信息整合，本来可以制止的事件最终却还是发生了。

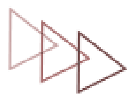
谷仓效应还有社会和心理上的成因。利益是最普遍持久的人类行为动机，一旦利益被分割局限起来，人们往往就很难跳出自己的利益和圈子去看问题，也很难主动承担分外的责任。人们总是习惯从内部看问题，而不习惯从外部看问题，更不习惯系统地看问题，在心理上就会形成一个个谷仓。谷仓效应限制了人们的视野和主动性，使人们对许多重大隐忧和危机视而不见。在2008年金融危机发生前，市场普遍觉得经济一片繁荣，经济学家们也对银行体系信赖有加，但影子银行问题却被忽视了。结果影子银行占用资金达到正规银行的一半，却缺乏监管，导致了那场殃及全球的金融危机。

● 经营心得

破除谷仓效应，要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性，要在战略布局和组织设计中，取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡，建立强大的企业合作文化。

破除谷仓效应首先是解决认识问题。要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性。在企业工作中，既要看到部门的局部利益，又要看到企业的整体利益，树立为全局利益甘愿牺牲局部的大局观。《习近平谈治国理政》一书中引用“不谋全局者，不足谋一域”，就是讲干部要有全局观。企业的管理层要强化统一的战略认同，

各单位一把手要加强沟通，强化服务意识。特别是要精简机构，整合优化，将谷仓林立作为大企业病的突出症状之一加以重点防范。



典型案例 产研结合：分工不分家

中国建材集团是综合性的企业集团，旗下既有强大的产业平台，6项产业规模居世界第一，又有一流的研发平台，累计有效专利超过1万项。生产型企业往往热衷于规模化发展，买设备，增产量；科研院所则是一心走技术路线，做论文，搞研究。怎么打破两个平台的谷仓，做到分工不分家呢？怎么发挥两大平台的合力，服务于集团发展呢？途径就是产研结合。

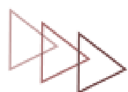
比如在特种水泥领域，中国建材总院是我国特种水泥的发源地，技术成果成功运用于三峡工程、青藏铁路、京沪高铁、核电站等国内重大工程领域。而在企业内，总院的特种水泥与高性能混凝土技术优势同集团水泥、商混产业板块优势有机结合，支撑集团水泥业务向高标号、特种化、制品化发展，每年可提供2 000多万吨特种水泥。集团所属四川嘉华水泥依托总院的科研成果，成为国内最大的特种水泥生产企业，被称为水泥企业兄弟连中的“特种部队”。

碳芯电缆也是一个很好的案例。碳芯电缆原本是哈尔滨玻璃钢研究院的科研成果，有一次我在报告中看到这个产品，认为这样的好东西应该进行产业化推广。后来，哈玻院与中复连众合作组建了中国最大的碳芯电缆厂，不仅产品大规模挂网运行，还承接了世界首条碳纤维导线大跨距工程，成功进入航空、航天及军工领域，成为中国航天事业的合作伙伴。

这些年来，在水泥、新型房屋、PM2.5（细颗粒物）治理、节能环保等众多领域，企业和院所密切合作，取得了良好的经济效益，双方都尝到了甜头。这就是我常讲的，生产企业要优先使用院所研发的

技术，院所的技术也要重点服务于生产企业，发挥“1+1>2”的作用，这是中国建材集团的独特优势，也是走出谷仓的良好示范。

防范谷仓效应要在企业制度层面进行精心设计。在战略布局和组织设计中，要取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡，要通过强化垂直纽带和关键部位确保集团必要的战略控制和信息掌握。各单元之间要归并联合相关业务，减少部门之间的过度分工，通过部门业务的适度交叉和分工合作体制建设来减少复杂度，增加协同性。还要通过加强横向协同机制和信息共享平台建设，减少信息壁垒和消极竞争。管理学家法约尔就曾经提出分属不同管理路径的平行部门跨越管理路径，直接协商解决的跳板原则，以提高效率，减少决策压力。在考核机制方面也要注意克服谷仓效应，增加协同指标，在部门绩效之外，加上协同贡献，增加各部门之间的协作意愿。走进大企业时代的中国企业面临着提高集团化发展水平的共同挑战，中国建材集团是一路重组发展起来的企业，高速的集团化发展路径，使得企业有不少谷仓。2017年中国建材集团用了一整年的时间加大整合优化力度，破除谷仓效应，增加协同效应，取得了很好的效果。



典型案例 两河交汇涌猛流

中国建材集团原有14家涉及工程服务的公司，分别来自重组之前的原中建材集团和原中材集团。这些企业经过多年境外EPC项目的实施，建设了一大批世界一流的水泥和玻璃工程，但由于业务同质化，企业之间也经常打乱仗，以致内耗大、收益受损。

两材重组后，我们召开工程业务专题工作会，成立协调工作组，明确精耕市场、精准服务、精化技术、精细管理的要求，提出减少家数、划分市场、集中协调、适当补偿、加快转型的思路，确定统一经营理念、统一竞合、统一对标体系、统一协调机构的“四统一”原则，

要求各企业间相互借鉴、深入交流，以“优势互补，互利双赢”为原则，发挥各自优势，扎实有效地展开合作。

针对“一带一路”建设，我们加大资源整合力度。一是采用“切西瓜模式”，在全球划出重点市场区域，避免相互杀价，化解竞争冲突，使企业更专注于市场和长期稳定的经营，占领一个市场就深耕那片市场。二是加强境外投资项目合作，把集团内的工程公司、设计院、大型装备企业等产业链上下游纵向联合起来，实现优势互补，协同作战。比如南京凯盛联合中建材国际装备，成功中标土耳其日产7 500吨水泥工程项目。三是突出核心专长、相关多元化经营，引导各工程公司逐渐从单纯的水泥或玻璃工程公司发展成为以水泥、玻璃为主，开展相关工程领域业务的综合类工程公司。很多企业开始承担发电厂、港口、道路等建设项目。

两材重组后，中国建材集团进入国际化经营新阶段，国际工程业务协同成效明显，凝聚起更强的竞争力，被媒体评价为“两河交汇涌起‘走出去’的猛流”。

破除谷仓效应的最佳办法，就是建立强大的企业合作文化。在工作上要加强沟通，破除思维上谷仓效应，强化团队精神。像脸书（Facebook）公司采用开放式办公和开放式网上沟通，使员工的融合度大大增强。大型企业集团要重点加强管理层的团队意识。通过团队学习、人员交流、机制建设，强化各单元的文化纽带。中国建材每年举办下属企业干部培训班，增加了下属企业干部们之间的交流和友谊，同学微信群的建立对于破除谷仓效应是十分有效的。另外，通过干部的适当流动，让一些干部换换谷仓，也有利于大家转换角度，增加企业协同。

格子化管控

企业坍塌不在规模大和小，关键在于管控不力。纵观中国改革开放的历程，许多企业曾在不同时期辉煌至极，但很快就消失了。研究它们的兴衰史，我们发现，除了和旧体制有关的一些客观因素外，问题主要出在管控上。什么叫管控？“管”就是用好制度，“控”就是抓住关键点，不出大纰漏、不失控。管控是一整套体系，降成本、增效益、控风险都包含其中。企业在各个发展阶段都有必要进行管控。

在企业里，大家对规模发展普遍重视，但对于管控尤其是内控、内审等则本能地排斥，甚至认为管控过于严格会影响企业的发展速度。我的看法是，做企业要快速发展，也要有一定的规模，但管控是必需的，管控得好不会窒息创新精神，反而是没有管控的企业很危险。大家知道，自然界中的各种动物和植物都是有免疫力的，在受到第一次侵害后产生抗体，从而形成防御系统以免除之后的类似侵害。但企业天生缺乏免疫力，靠一次次的失败形成免疫力太难，而且只要人一换，就可能重蹈覆辙。

形成免疫力归根结底还是要靠建立管控制度，以及完善管控措施和风险应对措施。企业有强大的管控体系，面临大风险时，才有能力战胜危机。同时，企业的日常经营管理活动离不开管控，除了创新、发展所创造的效益外，通过管控严防跑冒滴漏等方方面面的问题，也能间接地出效益。

从外部环境来看，企业发展需要强有力的管控。中国搞市场经济存在一些天生的短板，因为缺少市场的诚信文化和法制环境，一旦经营遇到问题，就很容易出现诚信缺失的现象。尤其在新常态下，我国

经济发展的条件和环境发生了重大转变，经营形势非常严峻，企业若没有严格的管控，就很容易失控。“自行车理论”告诉我们，骑快能够稳住，骑慢了反而容易倒。但在不具备骑快车的条件时，就应该练到慢而不倒、稳中求进，这就需要管控来发挥作用。在经济下行时，能做到严控风险和远离危机就是一种成功，不用好制度、不处理好关键点，企业随时可能出问题。就像每次坐飞机时，空乘人员都会事先讲安全常识。企业也是这样，一定要有风险意识，绷紧管控这根弦。

管控说复杂也复杂，说简单也简单，关键在于解决“两乱”：一是行权乱，政出多门，不知道该听谁的，不能令行禁止；二是投资乱，投资决策不能高度集中，子子孙孙的公司都在乱投资，母子公司职能缺位。我认为，企业的混乱往往来自这“两乱”。只要管住这两点，企业就能实现行权顺畅、步调一致、有序经营，否则就会“宽严皆误”。很多企业轰然倒下，就是因为这两个问题。

- **经营心得**

所谓管控，“管”就是用好制度，“控”就是抓住关键点，不出大纰漏、不失控。管控说复杂也复杂，说简单也简单，只要管住投资乱和行权乱这“两乱”，企业就能实现行权顺畅、步调一致、有序经营。

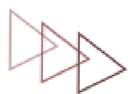
于是，我想到了“划格子”的办法，就像装巧克力的盒子，用塑料格子隔开了巧克力，巧克力就不会黏在一起了。管理也是这样，把集团里的众多企业划分到不同的格子里，每个企业只能在自己的格子里活动，给你多大的空间，你就干多大的事，这样大家就能各司其职、各适其位。

格子化管控模式包括治理规范化、职能层级化、平台专业化、管理数字化、文化一体化。这五点解决了企业的治理结构、职能分工、业务模式等问题，平衡了结构关系，还对实施科学管理和集团式企业

文化融合提出了要求。按照这套管控模式，中国建材集团用一个150人的小总部，把一个有着上千家企业的大集团运作得井井有条。

治理规范化是指按照《中华人民共和国公司法》建立规范的法人治理结构，包括董事会、监事会、管理层在内的一整套规范的治理体系。中国建材集团是有限公司，也是国资委推行董事会试点的单位，还是香港上市公司中国建材股份公司的股东，中国建材股份公司又是南方水泥等平台的股东，像这样层层都是多元股份公司的重叠结构，层层都有董事，要理清行权职责并不容易。在这种结构下，不能再把投资的企业当作二、三级企业来管，不能动不动就给它们发红头文件，而应以股东的身份参与管理，通过股东会委派董事进行管理。比如在投资方面，股东会的权力是审批投资预算，董事会的权力是审批投资方案，经理办公会的责任是执行投资方案，以这样的思路去做就会比较清晰，既不会出现传统企业的上下级管控，股东会、董事会、经理层也不会打乱仗。

职能层级化是指不同层级企业完成不同职能。像集团和股份公司，主要是完成投资管理任务，本身并不进行生产经营，所以它的职能主要是投资决策，定位于决策中心。一些业务平台公司，比如南方水泥等，主要围绕产品市场进行经营，决定市场竞争策略，进行集中采购和销售，所以它扮演的角色是创造利润，定位于利润中心。产品制造企业，比如南方水泥投资控股的许多水泥生产企业，主要职能是组织好生产制造，保证质量和降低成本，定位于成本中心。按照相应的职能定位，三个层级分别需要的是投资高手、业务能手和成本杀手。其实，在企业组织中划分出决策中心、利润中心和成本中心，是管理学中的经典理论之一，但在企业层层股份化后做到这一点却非常不容易。



典型案例 母子公司各司其职

母子公司关系是目前困扰许多企业集团的问题，处理好这个问题的关键，就是让母子公司各司其职，各适其位。在中国建材集团，母公司作为决策中心，主要行使出资人职责，以管资本为核心，通过对子公司的战略决策、董监事选聘考核和财务监督进行管理，从而实现资产的保值增值。子公司作为经营主体，在母公司规定的战略范围内进行经营，突出主营业务、核心专长、市场占有率、品牌知名度等经营性管理目标，不能盲目多元化地分散经营，更不能越权乱担保、乱投资。

在职能层级化的功能框架下，投资项下的重大决策权都收归集团公司，下属公司只有投资建议权，而没有投资决策权。如果有下属公司的管理者认为自己擅长做投资，那我们欢迎他到集团层面工作，因为总部需要投资高手，但留在子企业就只能踏踏实实地做经营。比如在成本中心这一层，有工厂常有投资冲动，我就跟工厂厂长说：你只需考虑成本，扎扎实实地做好成本控制，你这个厂长就合格了。至于投资，那是集团考虑的事情。

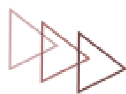
我对这些方面的要求非常严格，因为一旦投资和行权的点位上出问题，企业就会彻底乱套。以前有人给我讲过一件事，说国内的一家日资公司买辆二手汽车还要总部来人看，感觉效率很低。可后来一想，他们为什么这么做？虽然做法听起来有点儿死板，效率低了些，但从整个企业的投资决策来看，这样做是有规则和章法的，会使公司的运作更稳健。

● 经营心得

决策中心需要投资高手，利润中心需要业务能手，成本中心需要成本杀手。作为控股股东的集团公司，只投资和打造专业化平台，而不投综合性业务平台。打个比方，集团公司相当于体委，各个投资企业则是专业运动队。

平台专业化是指在中国建材集团下面都是专业化企业，像北新建材专营纸面石膏板等新型建材，中国巨石专做玻璃纤维业务，南方水泥只做水泥业务，作为控股股东的中国建材集团只能投资和打造专业化平台，而不投综合性业务平台。打个比方，在中国建材集团，集团公司相当于体委，各个投资企业则是专业运动队。打乒乓球的只打乒乓球，打篮球的只打篮球，不要多面手的综合运动队，即使专业队也未必能打到第一，何况综合队呢。

管理数字化，几乎在各种管理方法中都有涉及，强调这一点，主要是有感于前些年我们不少做行政出身的企业干部，习惯于宏观、笼统、定性地说管理，数字化、定量化不过关。一个企业的经营业绩、成本等都是由数字组成的，如果对数字没有感觉，如何经营企业呢?靠“大概”“也许”是做不好企业的。因此，我在企业里强调“从原理出发，用数字说话”，要求管理人员必须看得懂财务报表，对KPI要倒背如流，经营数字必须紧盯。



典型案例 对标优化：变相马为赛马

对标优化是中国建材集团践行绩效文化、开展数字化管理的重要方式。对标优化包括对外对标、对内优化，核心内容是以行业和内部优秀企业为标杆，以KPI为核心，定期对主要经济技术指标做对比、找差距，学人之长补己之短，不断提升改进。

对外对标，是指在日常经营中选择海内外一流的相关企业，定期对比同类数据、进行管理方面的学习。比如在水泥行业，我们坚持与海螺水泥、拉法基等优秀企业对标。以海螺水泥为例，这家企业是全球最高效的水泥企业，资产负债率低、装备精良、管理水准高。在向海螺学习的过程中，我们确立了吨煤耗、吨电耗、吨修理费、吨油耗、吨球耗、吨砖耗“六个对标”。通过对照这些关键指标，找差距、

定措施、抓落实，我们的成本、消耗、管理费用、销售费用等不断下降，各项经营指标持续优化。

对内优化，是指在内部成员企业之间开展对标，逐步优化业务指标。就像袁隆平选种一样，从大量的稻子中选一个好的稻种，集团也会在众多企业中优中选优，不断发现并推广优秀的管理经验与方法，并迅速在同类企业内推广复制，从而实现整个系统的不断改善、不断优化。当众多管理方法放在一起的时候，你会发现谁更优秀，这就是集团的优势。

在对标优化机制的带动下，伯乐相马变成了赛场赛马。在大的参照系下，在集团外部，哪家企业有好的经营管理方法，我们就主动交流学习；在集团内部，哪家企业有节支降耗的好做法，其他成员企业就会快速借鉴并复制，哪家企业做得不好，就会成为“帮扶对象”。互相参照之下，既是一种激励，又是一种鞭策，大家你追我赶，互相学习借鉴，形成比学赶帮超、先进带后进的良好氛围。

文化一体化虽排在最后却是企业中最为重要的，我在企业重组中多次讲，进来的企业一切都好商量，但文化认同是必需的，在文化一致上不能商量。如果各自为战、各吹各号，企业就无法形成凝聚力。企业是组织，一个组织要想运作好就必须有章法，否则根本无法生存下去，更谈不上效益问题了。

实践证明，“格子化”管控是一套行之有效的管控方法。如果一个企业有一套严谨规范的管控模式、一面指引企业发展方向的战略旗帜、一个能够凝聚大家的企业文化，这样的企业就基本上不会出大乱子。

● 经营心得

我们用一个150人的小总部，把一个有着上千家企业的大集团运作得井井有条。这套管控模式就是“格子化”管控，包括5个要点，即治理规范化、职能层级化、平台专业化、管理数字化、文化一体化。

第三章
改革与创新

坚持“央企市营”

习近平总书记指出：惟改革者进，惟创新者强，惟改革创新者胜。1978年党的十一届三中全会明确提出改革开放的总方针，1992年党的十四大明确我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。在改革开放政策和社会主义市场经济体制的推动下，中国企业发生了极为深刻的变化。

拿我所在的国有企业来说，过去40年来，我们在深入市场的过程中艰难跋涉，走过了一段极不平凡的岁月，经过放权让利、股份制改造、海内外上市、董事会试点、薪酬制度改革、大规模管理提升等一系列改革进程，实现了凤凰涅槃般的再造与重生。十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出，“国有企业总体上已经同市场经济相融合”，这是对多年来国企改革工作的充分肯定。

回顾40年国企改革历程，总的逻辑和趋势是：围绕市场化主题，理顺政府、企业与市场的关系，让“看得见的手”与“看不见的手”相得益彰，让市场在资源配置中发挥决定性作用。国企过去是政府的附庸，“不找市场找市长”，后来被政府推向市场后，摒弃了“等靠要”思想，围绕政企分开和提高企业活力竞争力两大核心，逐步建立起适应市场的内部机制，市场化程度显著提高，创新能力不断增强。

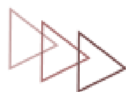
市场化对国有企业来说，是一场脱胎换骨的改造。以上市为例，20世纪80年代，银行可以给国企拨款发工资、买原料，那时叫专业银行。20世纪90年代，专业银行转制为商业银行后，国企被“断奶”，资金成为困扰企业发展的主要问题。市场不相信眼泪，面对生存压力，

国企果敢迈步，通过改革和上市，解决了资金问题，企业也在公众投资者的监督下发展，完成了股权多元化改造，管理决策变得更加透明。

有些经济学家总是拿科斯理论说事，强调民企的效率高过国企，其实科斯理论所研究的要么是纯国企，要么是纯民企。但是，中国在经过了40年经济改革后，国企进行了大规模的市场化改革，绝大多数已成为上市公司和混合所有制企业，这些企业既有国有资本也有非公资本，是完全按照市场规则和现代企业制度进行运作和管理的。此国企已非彼国企，因此，我常建议经济学家深入实地研究一下今天的中国国企，否则大家就会带着符号化眼光，批评的都是以前国企的弊病，而无法对今天的国企做出客观公正的评价。

对于这些年国企的发展，体制外有些人将其归因于垄断、“吃偏饭”，一些人认为，央企、国企占尽天时地利，拥有金字招牌，在发展过程中占用了大量的国有资产和其他资源，得到了国家贷款、市场资源、税收、市场准入等方面的特殊优惠，与民企的竞争是不公平的。体制内一些人则认为用政府行政管理的方法照样能管好企业，甚至认为企业搞好搞坏和机制无关。我觉得这两种认识都不正确。

事实上，国资委管理的央企大多处于竞争领域，这些企业并不具备垄断地位，也没有捧过“金饭碗”，而是从一开始就面临着全方位的竞争，在市场经济初期也一度打过败仗。曾经那么落魄、失败的一群人在痛定思痛之后发现，除了勇敢迈入市场之外，没有任何其他路可走。所以说，能走到今天的国企都是幸存者，很多企业家也是从市场竞争的“弹坑”里爬出来的。正因为如此，我们深知今天国企成绩的来之不易和进一步深化改革的重要性。



典型案例 勿忘在莒

2013年年初，中央电视台播出了一部很有影响力的大型纪录片《国企备忘录》，我还专门留下了一张光盘作为纪念。在这部片子的创作过程中，国资委让我去电视台给编导们讲讲国企改革的故事，谈谈我的感受。后来，每次看这部片子，看到重钢集团赵厂长讲述国企脱困的艰难往事时，我就会情不自禁地掉下眼泪。赵厂长所在的企业有位老职工看病交不起医药费，竟带着汽油找赵厂长同归于尽，最后老职工死了，赵厂长也留下了一身的伤疤。

故事讲述的是一个悲剧，央视把我们不愿揭开的伤疤搬上银幕。这不是个人的伤疤，而是整个国企的伤疤，所有经历过那个时代的人都感同身受。我原来做厂长的北新建材，位于北京西三旗地区，几十年前周边有清河毛纺厂、第五机床厂、北京轮胎厂等大型国企，但后来大多消失了。记得女儿读小学时，回家后常说，某某同学的父母都下岗了，家里日子很苦。有一次，女儿带回家几个崭新的笔记本，说是一位同学的母亲所在的工厂倒闭了，拿些剩余的本子给孩子们分着用，我当时听了很心酸。

这些国企改革的往事让我至今难以释怀。在大浪淘沙、优胜劣汰的市场化过程中，我们有太多刻骨铭心的感受。勿忘在莒，今天全社会都要共同思考国企走过的道路，以及国企领导人当下应承担的责任。如果忘记了过去的艰难，历史就会重演。

- **经营心得**

在大浪淘沙、优胜劣汰的市场化过程中，我们有太多刻骨铭心的感受。勿忘在莒，今天全社会都要共同思考国企走过的道路，以及国企领导人当下应承担的责任。如果忘记了过去的艰难，历史就会重演。

中国建材集团是国企改革的先行者和铺路石，是国资委确立的发展混合所有制经济、落实董事会职权、中央企业兼并重组、混合所有

制员工持股四项改革试点企业。之所以较早地走上改革的道路，实则是市场倒逼下的选择。2002年，我刚到中国建材集团时，企业极其困难，可以说是一盘“残棋”。那时，公司规模很小，在市场中打了败仗，资不抵债，日子过得非常艰难。我们虽是央企，但并没有谁来托底，做得好大家乐观其成，做不好可能自生自灭。在那些困难的日子里，我常常夜不能寐，正是那种倒逼机制，使我痛下决心，全力进入市场，不再存有任何侥幸心理。

在长期的企业实践过程中，我对央企如何市场化运营进行了系统思考，并逐渐形成了一套“央企市营”的思路。2008年，《财富》（中文版）杂志首次刊出了我的这一理念。“央企市营”既不是“央企私营”，也不是“央企民营”，而是中央企业市场化经营，即在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制。今天来看，“央企市营”完全符合《关于深化国有企业改革的指导意见》精神和十九大精神。

- **经营心得**

“央企市营”是中央企业市场化经营，即在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制，包括股权多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部机制市场化、按照市场化机制运营。

央企是所有者属性，包括4个内涵：

一是坚持企业中党组织的领导作用，坚持党的领导是我国国有企业的独特优势。二是带头执行党和国家的方针政策，带头推进产业升级、科技创新和节能减排，带头大力发展战略性新兴产业。三是在企业发展过程中，主动承担政治责任和社会责任。四是创造良好的经济效益，为国有资本保值增值，为全民积累财富，真正成为我国社会主义经济建设的顶梁柱。

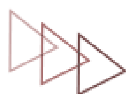
市营是市场化属性，包括5个要点：

第一，股权多元化。我国的国企绝大部分已经上市，进行了股权多元化改造，纯而又纯的国企很少了。截至2016年年底，中央企业集团及下属企业混合所有制企业（含参股）占比达到68.9%，上市公司的资产、营业收入和利润总额在中央企业“总盘子”中的占比分别达到61.3%、62.8%和76.2%。股权多元化是企业保持活力和竞争力的根本保证，不仅把外部资本吸引进来，而且使企业决策体系、管理体制和经营机制发生深刻变化，使企业管理变得更加透明、科学、公平。

第二，规范的公司制和法人治理结构。加快推进公司制改革，是加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制的前置性条件，是国有企业改革整体向前推进的重要举措。按照国资委要求，央企在2017年年底前已基本完成了公司制改制，即依照《中华人民共和国全民所有制企业法》登记的全民所有制企业变更为依照《中华人民共和国公司法》登记的有限责任公司或股份有限公司。公司制改革的核心是转换体制机制，而不是简单的翻牌，要通过改革让企业成为真正的市场主体和法人主体，建立规范的治理结构，只有规范的公司法下的公司才有真正的董事会，而企业法下的公司并没有董事会的法定地位。国资委推行的董事会试点不简单，外部董事在公司董事中占多数，包括一些社会精英，而且外部董事担任专门委员会主任，这是很了不起的改革。董事会试点方向是朝着给董事会更大的独立性和权力空间，朝着建设规范化的企业治理这个方向的积极探索。

第三，职业经理人制度。现代企业制度是建立在委托代理制度上的，就是说股东并不直接运营公司，而是逐级委托，即股东会委托董事会，董事会再委托经理层。完善的董事会制度只解决了国企规范治理问题中的一半；只有把职业经理人制度建立起来，才能构成企业委托代理的完整闭环。职业经理人可以外部招聘，也可以内部选聘。由董事会聘任经理是董事会的法定权利，董事会聘任经理是市场化聘任

性质，而不是政府部门行政任命性质，经理层的身份也就随之转换为市场化职业经理人身份，不再有行政级别，其薪酬待遇也应依市场水平而定。



典型案例 寻找职业经理人

中国建材集团这些年发展很快，从哪里找那么多的职业经理人呢？我的答案是：一切皆从市场来。最近几年，我们一直在大力推行职业经理人制度，积极探索经理人的职业化机制，比如职业经理人怎么选聘、怎么发挥作用、享受什么待遇、做不好怎么退出等，都要做好制度性安排。

对于职业经理人，在接纳企业文化的前提下，我们提出三个任职要求：职业操守、职业化能力、业绩。根据这三个方面的表现，我们会按市场论价，做得好薪酬就高，做不好也有退出机制。职业经理人主要有三种来源：一是从市场中选聘，包括猎头选聘，比如南方水泥CEO；二是对一些被重组企业的管理人员进行筛选、培训和转化，比如北方水泥CEO；三是自我培养，按照职业经理人的标准对储备人才进行考核，促使他们向职业经理人转变，比如北新建材董事长。

在我们的职业经理人队伍里，有很多人原来是民营企业家。这些企业家信服我的“三盘牛肉”理论并留下来成为企业的经理人。由于在企业中还有小股权，所以他们工作很卖力，管理上的要求也比较严格。我常被人问，你请的那些经理人都是暴发户吧，我回复道，他们都是身经百战、年富力强的企业家，这些优秀的创业者、管理者是我们联合重组的重要收获。

在美国，有些富人有钱了，仍愿意出去打一份工，做政府官员或者职业经理人。在中国，人有钱了还有没有工作动力呢？在中国建材的联合重组中，我从优秀的民营企业家身上找到了答案。

第四，内部市场化机制。国有企业改革的初衷是建立市场化机制，在用人、用工及分配机制等方面与市场接轨，干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。三项制度改革看似简单，是改革最初的出发点，但直到今天仍是国企改革的难点。

第五，按照市场化机制开展运营。即企业完全遵从市场的统一规则，只享受正常的公民待遇，不贪图也不要求特别待遇，不吃偏饭，不要额外保护，和民营、外资企业同台竞技、合作共生，追求包容性成长。国资委一位领导同志曾提问说：央企原来干得不好社会上骂我们，现在干得好为什么社会上也骂我们？为什么会出现这个问题？因为社会上不少人认为央企受到了特殊保护。实际上，像中国建材和国药这类充分竞争型企业，发展的动力不是源自额外照顾，而是来自市场。企业也应反思，不能再像过去那样“等靠要”，只有遵循市场规则去经营和管理，才能真正赢得市场的尊重。

今天，国有企业改革已进入攻坚期和深水区。改革就是奔着解决问题而来。要解决非市场化的问题，就要解放思想，在市场中大踏步前进，坚定不移地实行“央企市营”。“央企市营”中蕴含的道理，就是再简单不过的市场经济规律。

● 经营心得

国企要完全遵从市场的统一规则，只享受正常的公民待遇，不贪图也不要求特别待遇，不吃偏饭，不要额外保护，和民营、外资企业同台竞技、合作共生，追求包容性成长。

混合所有制是一把金钥匙

党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》把“国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济”提升到“基本经济制度重要实现形式”的新高度，详细表述了在混合所有制企业中开展管理层激励、员工持股、职业经理人制度和发挥企业家作用的要求。党的十九大报告再次强调要发展混合所有制。

大力发展混合所有制既是我国公有制为主体、多种所有制形式共同发展的必然结果，也是中华民族包容和谐文化的具体体现。混合所有制企业是国企和民企优势互补、互利共赢的一种历史进步。在社会主义市场经济发展过程中，国企和民企必然在体制上互相混合、功能上互相融合、发展上互相推动。厉以宁老师在为我的《国民共进》一书撰写的序言中指出：“国有企业、混合所有制企业、民营企业将形成三足鼎立的微观经济格局。”

混合所有制把国企的实力和民企的活力结合在一起，把国企的资金、技术、人才、管理优势和民企的灵活性、激励机制、拼搏精神有机结合起来，形成了企业的市场竞争力，混合所有制企业的真正意义在于，它比单纯的国有企业更容易引入市场机制和弘扬企业家精神。像在中国建材集团的很多混合所有制企业里，民企入股者把所有者到位的机制带了进来，企业因此多了一双民企所有者的眼睛，形成了良好的内部约束和激励机制。

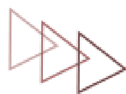
关于混合所有制，有国有企业担心搞混合会有国有资产流失的嫌疑，民营企业也担心混合后会被“公私合营”。其实，发展混合所有制

不是谁消灭谁、让国企私有化或私企国有化，而是股份制改革的进一步深化。混合所有制的核心是为企业引入市场机制，不能为混而混，关键是转换企业内部机制，如果没有在引入市场化机制上下功夫，这种混合就意义不大。

混合所有制是我国社会主义制度下国企改革发展的独特模式和重大创新。国有企业不是国有经济的单一实现形式。国有经济在公益保障领域由国有企业实现，目标是做好服务、降低成本、提高效率和减少浪费；在竞争领域则由混合所有制企业中的国有资本实现，目标是国有资本保值增值。西方也有国有经济，但西方国家常忽而国有化、忽而私有化，没有辩证地看问题。中国在市场实践中找到了发展国有经济的有效方式：我们选择国有经济为主导，同时搞好市场经济；我们希望国有经济进入市场，同时依照市场规律做强、做优、做大，还不要和民营企业纳税人竞争，最好的方法就是发展混合所有制。

- **经营心得**

发展混合所有制不是谁消灭谁，而是股份制改革的进一步深化。混合所有制的核心是为企业引入市场机制，不能为混而混，关键是转换企业内部机制，如果没有在引入机制上下功夫，这种混合就意义不大。



典型案例 法国国企的实践

2012年夏，我参加了国资委在法国巴黎高等商学院举办的培训班，通过学习参观，深入了解法国国有企业的情况。我认为，认真研究法国国有企业的演变和现状，对中国国企来说不无意义。

法国在20世纪80年代密特朗总统执政时期搞过国有化运动，“右翼”执政后又搞起私有化运动，到现在还有50多家国企，其中约一半由国家绝对控股，其余的是国家相对控股或参股企业。比如，在著名的

雷诺汽车公司，国有股只占25%。在这些企业里，凡是国有股份占50%以上的企业都作为国有企业管理，国有股份低于50%的企业则按市场上的股份公司对待。

在法国期间，我还向法国国资局局长当面请教。我问他，法国政府为何要保留国家参股企业？他告诉我，法国国有资本除了做好以公益事业为主的国有企业外，也希望投资一些好项目为国家创收。他还告诉我，法国的国企是一企一策，每个企业的政策都要经过议会批准。比如，法国燃气公司原来是100%的国家控股企业，后来和私营企业苏黎世集团合并，国有股份降至36%，这需要经过议会批准。

另外，法国人对国有企业的看法是很积极正面的，大家觉得国有企业信用好，产品和服务质量可靠，员工待遇好，工作也相对稳定。这和我们国内的一些人对国企的认识有很大的不同。

发展混合所有制常被视为国进民退或国退民进，这种偏颇观点与把国企和民企对立起来的错误认识如出一辙。出席一些论坛时，我发现听众对民企创业者往往报以热烈掌声，而有人批评国企时，台下也会鼓掌。我常想：能不能也给国企一些热情的掌声呢？其实，现实中国企和民企并不是像外界形容的那样生疏和隔阂。比如，道农会是民营企业家组织，有时也会邀请我参加，大家相处得其乐融融。中国建材集团重组时，民企也都是心悦诚服地加入我们。中国特色的社会主义市场经济是包容型融合型经济，不应人为地撕裂国企和民企的关系。我有个比喻，混合所有制企业好比一杯茶水，水可能是国企的，茶叶可能是民企的，但变成茶水之后就没办法分开了，也没必要去分。

总的来看，大力发展混合所有制是我国微观经济的一场伟大变革，意义十分深远。混合所有制是一把金钥匙，能解决4个问题：第一，解决国有经济和市场接轨的问题。第二，解决政企分开、所有者到位、现代企业制度建设等国企的深化改革问题。国企的混合所有制

改革，其核心是通过与非公资本的合作引入市场化机制，在混合所有制企业引入管理层激励机制、员工持股和发扬企业家精神，建立起内部机制。第三，解决社会资本进入国企部分特定业务的途径问题，同时促进我国民企的规范化管理和运作。第四，解决“国进民退”“国退民进”的长期纷争，建立国民共进共赢的融合体系，形成经济发展的合力和正能量。

中国建材集团较早地走上了混合所有制改革的道路。2014年年初，央视《对话》开年第一期专访，让我讲讲其中的故事，并取名“尝鲜混合所有制”。但坦率地讲，发展混合所有制并不是因为我有什么先见之明，实在是受生存本能的支配，有点儿“歪打正着”。面对企业做大做强和行业“多散乱”的双重压力，中国建材集团坚持“央企市营”，通过与市场资源的联合和与社会资本的混合两大改革，改变了自己的命运。

在发展混合所有制过程中，我们按照“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的混改公式，“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的“十六字”混改方针，“混得适度、混得规范、混出效果”的混改原则，走出一条以“国民共进”方式进行市场化改革和行业结构调整的新路，混合所有制覆盖面达75%。这条混合之路主要包括：

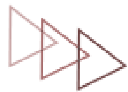
一是以“三盘牛肉”吸引民营企业。要混合必须实现双赢，要变革必须端出“牛肉”来。在和民营企业“混合”中，中国建材集团端出公平合理定价、给创业者留有股份、保留经营团队并吸引创业者成为职业经理人这“三盘牛肉”，用公平实在的收益吸引重组企业加入，为发展混合所有制经济、实现“国民共进”奠定制度基础和实现路径。“三盘牛肉”的做法，集中反映了与人分利、共生多赢的核心思想，在联合重组的过程中起到了关键作用。

二是以“三层混合”深化产权改革。第一层是在上市公司中，中国建材股份等公司吸纳大量社会资本；第二层是在业务平台上，把民企

的部分股份提上来交叉持股；第三层是在工厂层面，给原所有者留30%左右的股权。通过“三层混合”，既保证了集团在战略决策、固定资产与股权投资等层面的绝对控股，又调动了子公司在精细化管理、技术改造等环节的积极性。

三是以“三七原则”设计股权结构。中国建材集团在联合重组、组建混合所有制企业中通常采用“正三七”和“倒三七”的多元化股权结构。“正三七”指中国建材集团持有上市公司中国建材股份不低于30%，保持第一大股东相对控股，其他投资机构及流通股不超过70%。“倒三七”是指中国建材股份持有其所属子公司股份约70%，给机构投资人和原创业者保留30%的股份。通过“正三七”与“倒三七”的股权划分，集团形成了一套自上而下的有效控制体系，在保证集团有效管控的前提下，确保了上市公司和子公司合并利润，同时将市场机制引入企业内部。

四是以“积极股东”完善公司治理。发展混合所有制要“混得适度”，就是在“相对控股”“第一大股东”“三分之一多数”等基本前提下，探索多元化股权结构，重点是要引入积极股东。改革中既不能一股独大，导致所有者缺位，也不能股权过于分散，否则就会“三个和尚没水吃”，股东无法统一意见或不会真正关心公司发展，导致公司权利被内部人控制。较为合理的混合所有制结构，是国有资本和两三家非公资本组合形成公司的战略投资人，即积极股东，其余由财务投资人和股民持有，这样既能保证企业有负责任的股东，也能使广大投资者有合理的回报。



典型案例 “混改第一案例”

中国建材集团所属中国巨石是一家典型的混合所有制企业。这家企业原是浙江一家名叫“石门东风厂”的作坊式集体企业，20世纪90年代末面临资金等各种瓶颈，正好中国建材有一个上市名额，1998年在

国家建材局的撮合下，巨石的控股方振石股份与中国建材集团等4家企业，共同发起组建了中国化建（后更名为中国玻纤，现名为中国巨石）。1999年中国化建上市后，先后引入外资投资机构索瑞斯特、战略投资者弘毅投资，并不断优化股权结构。2015年，中国巨石通过定向增发，中国建材持股比例从最初的40.17%下降到26.97%，保持实际控制人并为第一大股东；原民营创业团队振石集团持股15.59%，弘毅投资间接持股4.20%，其他流通股占52.63%。

巨石股东涵盖了央企、民营企业、外资企业以及战略投资者，多元化的股权结构不仅满足了企业的资金需求，更带来国际化战略视野，健全了有效制衡的决策机制，提升了企业科学决策水平。这种股本结构既不是国有股一股独大，也不会使股权过于分散，实现了规范治理和所有者真正到位。

巨石最初年产能不到1万吨，现在已是年产140万吨的全球最大的玻纤生产商，国内市场占有率近40%、全球市场占有率达到20%，拥有浙江桐乡、江西九江、四川成都、埃及苏伊士四大玻璃纤维生产基地，是世界最大玻纤市场美国市场的四大供应商之一。2017年营业收入为86.5亿元，净利润为21.5亿元。巨石以混改撬动大发展的故事引发了社会高度关注，2015年北京大学实地调研后做出了一个精彩案例，堪称“中国企业混改第一案例”。

- **经营心得**

较为合理的混合所有制结构，是国有资本和两三家非公资本组合形成公司的战略投资人，即积极股东，其余由财务投资人和股民持有，这样既能保证企业有负责任的股东，也能使广大投资者有合理的回报。

五是以“包容文化”推动和谐发展。坚持“以人为本”，构建“待人宽厚、处事宽容、环境宽松，向心力、凝聚力、亲和力”的“三宽三力”人

文环境；坚持“绿海战略”，带动行业建立生态的、可持续发展的市场环境；坚持“十六字”原则，寻求各方最大公约数，同时维护国有资本权益、民营资本权益和小股东利益。在文化与制度的耦合下，中国建材集团通过与自然、社会、竞争者、员工和谐共处，实现包容性增长。

六是以“管理提升”确保改革实效。不断创新管理方法、管理措施和管理工具，坚持“格子化”管控，将所属企业的职能分工、经营模式和发展方向固定在相应的格子里；推行“八大工法”“六星企业”等一系列行之有效的管理整合方法，外抓市场、内控成本，切实提高了管理效率和管理质量，并确保混合所有制改革扎实有效和企业平稳健康运行。

中国建材集团通过发展混合所有制经济，实现了多重效益：一是促进了企业活力的增强与持续快速发展，10多年间，集团营业收入和利润总额双双增长100倍，连续多年跻身世界500强企业榜单。二是实现了国有资产的保值增值与国有资本的功能放大，以500亿国有资本吸引1 000亿社会资本，撬动6 000亿总资产。三是推动了行业结构调整与转型升级，在国家没有投入一分钱的情况下，通过企业自主的“混合”方式，推动了水泥行业的供给侧结构性改革。四是打造了技术创新和产业升级的“国家队”，通过重组海内外高科技企业，积极引进高层次人才和先进技术，使新型建材、新型房屋、新材料等新兴产业快速成长，多家企业跻身世界级“隐形冠军”。五是培育了一批优秀骨干企业和善打硬仗的企业家队伍，南方水泥、中国巨石、中复神鹰、中复连众等企业成为行业翘楚。六是开创了国有经济与民营经济共生多赢的局面，带动众多民营企业同步快速包容性成长。

中国建材集团10多年来的成长故事，是一部央企市场化改革的故事，是一部国有资本以市场化方式与民营资本有效混合的故事，是一

部以国民共进的方式成功进行行业结构调整的故事。实践证明，混合创造新物种，混合能带来“杂交优势”，混合是一场进化。

● 经营心得

我们按照“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的混改公式，“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的“十六字”混改方针，“混得适度、混得规范、混出效果”的混改原则，走出一条以“国民共进”方式进行市场化改革和行业结构调整的新路。

公司时代是治理时代

改革开放以来，不论是国有大型企业，还是曾辉煌一时的民营企业，轰然倒下的都不是个别现象。究其原因，大多不是基础管理层面出了问题，而在于公司治理薄弱或根本没有治理以致决策失误。企业出了问题，舆论哗然，矛头往往直指企业负责人，把他们从神坛上拉下来。这也常使我们感叹，我们的企业怎样才能长久发展，怎样才能成为百年老店。这个问题的答案是强化公司治理。

真正意义上的公司制是舶来品。西方公司治理制度虽不断完善与改进，但其基本结构和功能变化不大，也不甚复杂。其目标总的来讲是在公司内形成决策层和管理层的有效制衡，从而防范决策风险，确保企业持续经营，维护股东的长远利益。对于中国企业来说，多年来阻碍我们进行规范治理的原因，在很大程度上源于企业管理层自身的管理文化和行权观念。按照传统的“人治”思想，企业往往过分依赖优秀的领导者，过多强调一把手的主导作用并赋予其相应的权力，这对公司治理形成很大的挑战。

● 经营心得

治理不同于管理，管理是就效率而言，而治理是就公司的价值提升和风险防范而言；管理是在企业基础层面，而治理的点位在决策层面。

治理不同于管理，管理是就效率而言，治理是就公司的价值提升和风险防范而言；管理是在企业基础层面，而治理的点位在决策层面。公司时代是治理时代，行政化管理不能代替公司治理。从1994

年"百户试点"开始，我国就开始进行以建立"产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学"的现代企业制度为目标的企业治理改革。直到今天，这场改革仍在深入进行中。其中包含几个关键点：

第一，多元化的产权制度是现代公司治理的基础。

公司治理是和产权结构联系在一起的。有什么样的产权结构，就会有什么样的公司治理模式与之相对应。虽然独资企业中有很多佼佼者，无论是国有独资还是家族化，都有管理得很好的企业。但现代产权理论表明，清晰的产权制度可以降低交易成本，多元化股份制更有利于企业经营，更适合建立规范的治理结构。

股份制是现代产权制度的主要实现形式。这些年来，国有企业通过股份制改造，实现了产权清晰。在很多股份制公司中，国有股虽是第一大股东，但从股份的绝对值来讲，社会资本往往占大部分，形成我国独具特色的融合经济。同时，随着民营资本和财务投资人的进入，国企管理体制和经营机制发生了深刻变化。以中国建材集团和国药集团为例，两家企业的国有资本占比分别是1/3与1/2，都成了产权多元化、混合所有制的新型央企，实现了国有资产的保值增值，带动了民企的共同成长。

第二，现代公司制的核心是"有限性"。

现代公司制把所有权和经营权做了分离，把决策权和执行权做了分离，并对包括股东会、董事会、监事会在内的管理层的权利、义务和责任做了清楚的界定。其中，股东以出资人的身份对公司负有限责任，股东若超越公司法扩大对公司的权利，就会引起连带诉讼，担负起本不应由股东承担的对公司的无限责任。这就是法律中所谓的"刺破公司面纱"，又叫"公司人格否认"。这意味着股东不能在公司里"无限"地伸张权利，权利越大责任越大，伴随无限的权利而来的就是"无限责任"。

传统的国有企业政企不分，大多是全资的，且政府对企业承担无限责任。而改制后的国企大多是股份制的，政府的角色也由无所不包的行政性管理者转化为股东出资人角色，企业则成为由股东出资的市场竞争主体。

无论是在国有绝对控股、相对控股和参股的公司中，国有股东一旦投资，其资本就成为公司的法人财产，承担相应的债务和责任。国有股东和任何股东一样，应按股权大小说话，严格按照公司法行事。股东意志应通过股东会选举董事会和依法派驻董事来实现。

第三，促进企业健康发展是董事会最大的责任。

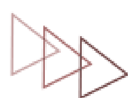
董事会不是企业的外部组织，也不是外派的监督组织，更不是只对经理层呈报的方案说“是”或“否”的消极组织。董事会是企业的领导机构和核心组织，对股东承担企业经营和发展的责任与义务，对公司的发展、绩效和风险负有全部的不可推卸的责任，对经理层负有指导、帮助和支持的责任。经理层是董事会的受托组织，代为完成执行层面的工作。董事会对经理层的制衡是单向的，不存在所谓的双向制衡。

我主张构建积极进步型董事会，这种董事会不同于早期一言堂式的“仪式型董事会”，也不同于美国《萨班斯法案》颁布后那种过分强调制衡的开放型或解放型董事会。积极进步型董事会不仅要制衡，更要能动地为企业创造绩效、为企业发展服务、为股东创造利益，这是衡量董事会工作的最终标准。

董事会最重要的工作有5项：战略、重大决策、选人用人、管理层薪酬和审计。董事会工作的最大难点在于，始终面临着促进发展与防范风险的两难，过于强调发展可能会出大风险，过于强调风险又会止步不前。董事会是决策机构，对待风险既不能疏忽大意也不能矫枉过正，同意错误的决定和否决正确的决定都是决策失误。真正良好的公

司治理不仅要防止错误行为的发生，更要在本质上改善公司业绩，企业不发展就是最大的风险。因此，董事会要明确自身责任，在促进发展和防范风险之间取得平衡，为公司创造价值。

董事的责任也需要明确。董事对股东承担信托责任，对公司负有法律责任和无限责任，决策失误甚至负有刑事责任。做董事不是耀眼的光环和飞来的待遇，而意味着巨大的责任和风险，因此在成熟市场里董事并不好找，而且公司要为董事上高额保险。



典型案例 董事会试点

2005年以来，国资委大规模推行董事会试点工作。包括中国建材集团在内，80多家央企都建立了规范的董事会运作体系。中国建材集团是国资委第二批董事会试点单位，2005年11月，集团公司董事会正式成立，我由总经理改任董事长。我做事有一个习惯，碰到不熟悉的事，会先找些资料或者书籍，看看前人在这方面有什么见解或者建树。当时，我找来美国学者鲍勃·加勒特的书《鱼从头烂》并认真研读。西方人讲，伟大的公司需要伟大的董事会，在后来的企业实践中，我对这句话深有体会。

中国建材集团董事会于2006年10月正式运作，原来有11位成员，其中外部董事有6位；两材合并后，集团组建新董事会，13位董事中外部董事有7位，这些外部董事都是决策高手，与内部董事形成良好的互补。董事会成立后，对集团发展战略、业务板块整合、中长期发展规划等做出了高质量的决策，推动两材重组后的中国建材集团加速成长为世界一流企业。

我曾任职的国药集团也是董事会试点单位。我在国药集团是外部董事长，这与做建材集团的董事长有很大区别。国药集团的董事长更像国外那种董事局主席，而建材集团的董事长则更像首席执行官。在

国药集团，我主要做好董事会工作即可，而在建材集团我操心的事情就多一些。国药集团的董事会构成很合理，9位董事里来自国资委体系的外部董事有3位，从社会上聘请的专家外部董事有3位，内部董事有3位，我把这个构成称作“三三制结构”。我一直认为，这个董事会非常专业，而且能力很强，国药集团能快速稳健地发展，与这个高效的董事会密不可分。

结合两家企业的董事会实践，我把体会写进《从合规到绩效》《董事会的使命》《做积极的董事长》《董事长与董事会》等文章。有国资委干部说，读了这几篇文章后，对于怎样做央企的董事会工作，心里基本有底了。

- **经营心得**

在风险防范上，既不能疏忽大意也不能矫枉过正，同意错误的决定和否决正确的决定都是决策失误。真正良好的公司治理不仅要防止错误行为的发生，更要在本质上改善公司业绩，企业不发展就是最大的风险。

第四，公司需要的是积极的董事长。

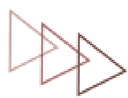
如何做董事长是公司治理的重要课题。我主张的是做积极的董事长，就是带领董事会为企业制定战略、为企业增加价值，而不只是进行简单的制衡。董事长是董事会的班长和灵魂人物，要具备一定的智商、情商、德商，能主持开好董事会会议，引导董事会充分地进行信息沟通、风险评估、规范决策；董事长也应是战略家，能全面长远地考虑问题，带领董事会成为综观全局、把握机遇的战略性决策组织；董事长还应像一个老师，不仅自己有超强的学习能力和丰富的管理经验，还要肩负起引导建设合规、绩效的学习型董事会的责任，塑造独立、开放、包容的董事会文化。

很多公司治理的书常讲到董事长和强势总经理、强势董事之间的冲突。从我的实践看，董事长应按照“规范决策、合理授权”的八字方针，把董事会开好，把决策做好，做到“把好自己的关，掌好自己的权”。董事长要看上面、看外面，总经理要看下面、看里面，一个“抬头看路”，一个“埋头拉车”，做到不缺位、不错位、不越位。董事长应该站得更高，定战略、做决策、管大事、把方向、抓资源，执行权要百分百地放给经理层。有的董事长事事经手包办，干了很多总经理甚至是办公室主任的活，不仅搞得经理层无所适从，还贻误了真正的大事，自己也很累，这是很失败的。在国药集团，我只开董事会，执行层的事从不干预，大家因此都很尊重我。

处理董事长与强势董事的关系，有两点很重要。一是充分沟通。各位董事由于信息、角度、阅历和经验的不同，在决策过程中经常会产生这样或者那样的分歧，董事长要积极主动沟通，努力让大家理解事情的全部，提高决策质量和效率。二是充分发挥外部董事的作用，既要保护外部董事独立、客观的“外部性”，又要帮助外部董事实现专业知识的“内部化”，还要建立外部董事与内部董事、董事与经理层、董事之间的良好沟通机制，这些都需要董事长做大量工作。可见，董事长这个职务并不轻松，就像我常说的，做好董事长既是一门学问，也是一门艺术。

- **经营心得**

董事长要看上面、看外面，总经理要看下面、看里面，一个“抬头看路”，一个“埋头拉车”，做到不缺位、不错位、不越位。



典型案例 做好一班之长

在董事会里，董事长享有一人一票的权利，不过作为董事会的召集人，董事长还需要有独特的领导艺术和组织才能。在开好董事会方

面，董事长这个一班之长的责任重大，要把控好掌握信息、做好议案、充分讨论、商议大事等重要环节，带领大家建设一个既令人心情舒畅、生动活泼，又严肃认真、决策高效的董事会。

在掌握信息方面，为了让董事们全面了解情况，我要求多安排相关调研，让董事们掌握第一手材料，好消息和坏消息都及时告知，使董事真正成为“家里人”。外董每年在建材和国药集团的调研时间都超过60天，这对于提高董事会的决策效率至关重要。

在董事会上，董事长应是沟通能手，要调动各位董事的热情，让大家知无不言、言无不尽，像学术组织那样讨论问题；还要讲究议事效率，要能形成一致意见，否则就会徒劳无功。建材集团和国药集团的董事会都对重大事项进行认真审议，比如，国药的董事会常常从上午9点开到晚上9点，中午边吃盒饭边讨论。当然，董事会并不总是一团和气，不乏激烈讨论，也不乏波折。两个集团都曾出现一个项目上了多次董事会才审议通过的现象。

董事会在充分讨论问题的基础上达成一致，才是董事长工作的成功。有一次，国药外部董事对于购买某地区医疗网络有不同意见，如果方案被否决，就会影响整个战略布局。于是我先休会，再和外部董事逐一沟通，最终方案获得通过，这个项目后来也做得非常好。一位参加过国药董事会的国资委局长感慨道：“你这董事长当得不容易，左一勺右一勺的，处处都得平衡好。”

做好“一班之长”还有一件重要的事，就是选好董事会秘书。选聘董事会秘书是公司章程里董事长唯一拥有的独立权利，应物色好这个重要人选。建材和国药董事会工作开展得好，都得益于有一位优秀的董事会秘书。

企业应是共享平台

许多人认为，企业的目的是实现股东利益最大化，为股东创造最大价值。但我认为，这只是其中之一，企业的目的应包含社会进步、股东回报和员工幸福三个方面的内容。过去我们常说企业持续发展要考虑利益相关者，今天我们应该更加清醒地认识到，企业应成为社会、股东、员工的利益共享平台，这是追求高质量发展的必然要求。

公司是社会的，股东权利应有限度。这些年，许多企业尤其是上市公司，把股东利益最大化作为不二法则。由于股东派出董事，所以股东也间接控制董事会。事实上，在公司法下股东只按出资额在股东会行使相应权利，也只承担以出资额为限的相应责任，公司则拥有相应的法人财产权，是自负盈亏的独立的法人主体。股东可以通过分红和买卖股票获利，也可以通过股东会行使相应权利，但公司并不属于股东。

从经营责任来看，公司中的董事一经派出，就应该为公司负责，对公司承担无限责任。但现在一些规定中明确要求董事要对股东负责，这是不对的。正确的做法应该是要求董事只对公司负责，只有这样，公司才不会被股东操纵，才会成为真正的法人主体。如果股东超越股东的权利，去操纵董事会，股东就应该对公司承担无限责任。

这些年，由于过分强调股东至上，一些股东把董事会当成橡皮图章，董事也唯股东马首是瞻，某些股东通过董事会和管理层掏空公司的事情屡有发生。还有一些股东，以短期套利为目标谋求上市公司控制权，诱使企业董事会和管理层减少技术创新等长线投资，再利用短期高利润拉升股价，最后高位减持获利。在这个过程中，管理层也拿

到了高薪和奖励，却损害了员工利益，并使上市公司沦为反复套利的工具，最后损害了公司的健康发展。

员工的利益在公司的目标序列中应处于相对优先的位置，理应得到充分保护。企业只有让员工充分受益，才能激发其积极性和创造热情，推动企业走向繁荣昌盛。但的确有一些公司为了股东和管理层的短期利益而不惜损害员工利益，无端裁减员工，蓄意压低薪资，更谈不上给予员工利润分红权了。

在企业高质量、可持续发展的道路上，员工的创造性与主动性至关重要，我们要积极转变观念，采取措施改变轻视员工利益的情况。在西方国家的企业中，员工利益是通过强大的工会组织来维护的，员工工资待遇是通过劳资双方不断谈判来确定和调整的。在我国企业走出去的过程中，有不少投资者对国外的工会组织不太习惯，这恰恰反映出这些企业过去在国内对员工利益的漠视。

正确对待员工利益，并不是所有者和经营者的恩施，而是企业进化的重要标志，也是对企业财富创造者的一种尊重。围绕企业财富有两种不同的看法：一种认为企业财富是资本的升值，一种认为企业的财富来源于劳动者的创造。今天，社会普遍认为企业财富既离不开资本的投入，也离不开员工的创造，而且员工的人力资本将在企业高质量发展的过程中起到越来越大的作用。因此，企业在进行财富分配时应充分维护员工的利益，不能把员工当成会说话的机器来役使。

随着高科技时代的到来，公司的资本形态发生了重要变化。对公司而言最重要的不再是机器和厂房，而是有创造力的员工。虽然公司的资产负债表上没有计入企业的人力资本，但员工能力已经成为企业创造财富的原动力。在这样一个时代，企业创造的财富必须分配给员工一部分，让企业成为一个社会、股东、员工的利益共享平台。

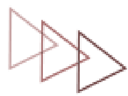
- **经营心得**

随着高科技时代的到来，公司的资本形态发生了重要变化。对公司而言最重要的不再是机器和厂房，而是有创造力的员工。企业在进行财富分配时应充分维护员工的利益，不能把员工当作会说话的机器来役使。

打造共享平台，需要建立充满活力的企业内部机制，并进一步发挥机制的动能。做企业要靠责任心、事业心和政治觉悟，还要靠先进的机制。机制是调动企业各动力要素向企业目标前进的内在过程，旨在建立股东、经营者、员工的利益与企业效益之间的正相关关系。机制是企业的原动力，有机制的企业才能更好地发展，没有机制的企业则很难生存。

机制问题不是国有企业特有的问题，民营企业、家族企业同样存在机制问题。也就是说，企业的所有制结构和机制之间并不是充分必要条件，即使所有制结构完全市场化了也不等于企业有了好的机制。美国的企业大多是私营企业，但洛杉矶电话黄页中的公司每10年就有80%会销声匿迹，私营企业若没有好的机制，同样会倒闭。围绕机制变革，现在重视的往往是职工用现金购买股权，但实际上更应该看重的是人力资本，即干部、员工的能力和贡献。要让干部和员工分享企业价值和企业效益的分配权，结成荣辱与共的企业命运共同体。

建设共享平台、开展机制革命已成为很多优秀企业的自觉选择，像华为等高科技企业，采用员工持股等方式，用“财散人聚”的思想使企业得以快速发展，让员工进入社会的中产阶层，极大地调动了员工的积极性，增加了企业的向心力和凝聚力。其实，员工持股也是当代世界的潮流，日本大多数企业都是人人持股，法国员工持股的公司超过企业总数的50%。通过员工持股，员工不仅可以分享企业创造的财富，还可以真正获得企业主人翁的归属感。



典型案例 华为的机制革命

2018年年初的一天，我偶然看到一则新闻：2017年华为技术有限公司收入突破6 000亿元，即将成为继苹果和三星之后的又一个收入超千亿美元的世界级信息和通信技术企业。看到这则新闻，我既有兴奋感又有紧迫感。兴奋在于，华为作为中国制造业的一颗耀眼明星，为中国企业迈进世界一流企业之列树立了榜样。紧迫在于，华为的共享机制引发了我对加快国企改革的思虑。

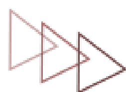
华为领导人任正非认为，华为采取的是“财散人聚”的机制，就是把财富更多地分给干部和员工，从而增加企业的凝聚力。不少人因为华为没上市而误以为华为是任正非的家族公司，事实上，任正非只持有华为1.01%的股权，而华为的工会股份公司持股比例为98.99%。华为是近乎全员持股的公司，但它把股权和能力、贡献、年功很好地结合起来，从而增加了企业的凝聚力、向心力和亲和力，提高了企业的创新力和竞争力。华为的成功是机制的成功，它带给我们的启示是，无论何种企业，都得进行机制革命。

从国企来看，改革开放之初通过“破三铁”（破除铁饭碗、铁工资、铁交椅），解决了“大锅饭”问题。在那一轮改革中，在机制改革上有所作为的企业大多获得了新生，而裹足不前者大多被市场无情地淘汰。这些年来，国企内部机制有了显著变化，比如建立了和工效挂钩的分配制度，以及对管理层的年薪考核制度。随着中国经济的发展和国际化步伐的加快，内部机制仍需进一步改革，使国企成为国家和员工共享的创富平台。我把这些想法写入了《机制革命与企业家精神》，这篇文章发表在《国资报告》上，得到了上级领导和很多读者的认同。

除了员工持股外，让员工分享企业财富的办法还有分红权，这是一些跨国公司广泛采取的分配制度。员工分红权方法的核心在于，把

企业的利润直接分配给员工一部分，其余的归股东分配，员工不一定要持有股份。在这种方法下，员工每年都能根据企业的效益估算出自己的收入水平。埃及以立法的形式，要求企业每年必须拿出不少于10%的利润给员工分红。不少跨国公司采取的方式是给管理层奖励股票，员工则享受现金分红。

在国有企业机制改革中，应该引入共享理念，应该把国有资产保值增值和员工利益统一起来，大力推行员工持股和员工分红计划，建立员工利益和企业效益之间更紧密的关系，提高国有企业的活力和竞争力。过去国企改革解决的是“干多干少一个样、干与不干一个样”的问题，讲的是多劳多得、奖勤罚懒；现在要通过改革，让员工凭智慧和劳动走向富裕，否则就会出现大量中青年干部、技术骨干等优秀人才流失的情况。今天中国已进入新时代，社会生产力高度发达，人民生活水平日益提高，改革的动力和目标是什么？从企业内部来看，答案应是员工对美好生活的向往。我们要通过共享机制，使企业成为国家、社会、员工共享的创富平台，共同推动均富和共富，这既符合我们的共同理想，也会释放出更加强劲的发展动力。



典型案例 探路分配机制改革

中国建材集团在深化混合所有制改革中，根据下属企业特性和实际情况，主要在转制科研院所、高新技术企业探索员工持股和分红计划，极大地增强了企业凝聚力，也为社会创造了巨大的经济效益。

中材电瓷是国资委员工持股十大试点企业之一。这家公司是国内最大的棒形支柱瓷绝缘子制造企业，也是国家特高压建设用棒形支柱绝缘子的主要供应商。在员工持股方案中，参与持股的近100人都是公司骨干，采取以岗定股的原则，根据岗位职责与岗位价值的不同，将员工岗位设为6个层级，对应6个持股数量等级。通过试点，员工工作

热情越发高涨，创新创业活力不断提升，公司的品牌影响力和市场份额不断提高，经济指标稳步增长，还带动了地方电瓷产业的发展。

合肥院自2005年起进行股权激励试点，目前共有6家员工持股公司，科技和经营管理骨干持股30%，合肥院持股70%。合肥院的员工持股机制在设立之初就建立了规范的股权退出流转机制，除对股东正常股权转让做出规定外，对自然人股东离职、被辞退、死亡、退休或损害公司利益等情形也做出必须退出的约定。同时，约定对关键岗位设职务股，职务股持有人在任时持有，离任时应以上年度经审计的每股净资产值转让给继任者。这些年来，合肥院快速成长，保持了良好收益。

中建材衢州金格兰石英有限公司是国家认定的高新技术企业，2016年开始实施分红激励改革。激励总额根据公司净利润增长情况确定，以公司税后净利润较上年增长额的50%且不高于当年税后利润的15%作为激励总额度。为充分发挥分红方案的激励作用，在满足净利润增长高于20%、向股东分配净利润不低于30%、研发费用占营业收入比例3%等硬性条件的同时，还设置了与集团管理相切合的KPI管理指标。分红激励方案的制定，激发了骨干员工的创新积极性，支撑了对现有人才的培养力度，同时增强了对公司外聘技术专家的吸引力。

- **经营心得**

机制是调动企业各动力要素向企业目标前进的内在过程，旨在建立股东、经营者、员工的利益与企业效益之间的正相关关系。机制是企业的原动力，有机制的企业才能更好地发展，没有机制的企业则很难生存。

激发和保护企业家精神

“企业家”这个词是舶来品，法国人最早把流通过程中使货物增值的商人称为企业家，后来英国人又将其提升为使资源创造价值的企业主。经济学家马歇尔注意到企业家和组织作为生产要素的作用。经济学家熊彼特进一步提出创新是经济发展的原动力，企业家是创新的组织者。管理学家德鲁克认为，企业家是创新并创造价值的人，无论公营部门的工作人员还是私营企业主，只要有创新精神就都是企业家。

改革开放后，企业家概念被引入中国，随着国有企业改革家、乡镇企业家、民营企业家的大量涌现，企业家为改革开放和经济发展做出的突出贡献，开始为社会大众所认识。但同时，社会上也存在将民营企业家等同于资本家、将国有企业家等同于国家公务员、将企业家视同于一般企业管理者等片面认识，这与新时期我国社会主义市场经济的发展趋势很不匹配。

真正把企业家视为市场经济的活力源泉的是习近平同志。他在福建工作时就提出要“理解企业家、尊重企业家、爱护企业家、支持企业家”，尤其是党的十八大以后，他又多次讲到企业家和企业家精神，从新时代、新高度赋予企业家重要的使命与殷切的期望。2017年9月，中共中央、国务院印发《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，把企业家看作市场的主体，高度概括了企业家精神，第一次提出和肯定了国有企业家的历史地位和重要作用。党的十九大报告提出“激发和保护企业家精神”的明确要求，极大地鼓舞了广大企业家干事创业的热情。

我们应该认识到，企业家是稀缺资源，是市场经济中最活跃的因子。企业家与企业规模、所有制形式无关，富于创新意识、为社会创造价值的企业领导者就是企业家。企业家愿意投入新事业，敢于为此承担风险。企业家不是单纯改变生产要素，而是同时改变生产要素之间的关系，为社会带来新价值及创造性的改变，是经济长期增长的动力。

经济学意义上的企业家是以其独特的创新行为和社会贡献来定义的。今天，企业家并不限于新企业的发起者，大家也常谈到企业家政府、社会企业家。企业家不以财富多少而论，企业家是创造财富的人，但如果没有任何创新，没有创造价值，再富有也不能算作企业家。企业家也不以成败而论，企业家不是常胜将军，做企业常常会不断遭受失败，甚至会倒在征途中，所以我们对企业家应倍加珍惜和呵护。

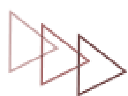
● 经营心得

企业家与企业规模、所有制形式无关，富于创新意识、为社会创造价值的企业领导者就是企业家。企业家并不限于新企业的发起者，企业家不以财富多少而论，也不以成败而论，我们对企业家应倍加珍惜和呵护。

企业家群体是历史的产物。西方现代企业家群体是在工业革命与殖民活动中为追逐利润和寻找宗教乐土而诞生的，从家族企业到公众公司，企业家的角色也在不断变化。中国自近代以来，从清末洋务运动到民国时期的实业救国运动，再到新中国社会主义建设时期和改革开放40年，几代企业家都是怀揣着振兴中华这个初心而艰苦奋斗的。今天我们的企业家依然怀抱着实业强国的梦想，而社会主义市场经济又为其注入了新内涵。

中国特色社会主义市场经济坚持公有制为主体、多种所有制经济共同发展，使得中国企业家在资源组织、风险承担和创新活动方面呈现出多姿多彩的面貌。中国的企业家主要有三个来源：国企领导人、民营企业家、混合所有制企业包括在华外资企业的企业家，以及在以上三种企业中的优秀职业经理人。这其中既有赫赫有名的大企业家，也有不断进取的中小微企业家。这支浩浩荡荡的企业家队伍正引领着全球科技创新和企业变革的新浪潮。

长期以来，关于国有企业有无企业家的问题，大家见仁见智。事实上，过去40年来，我国国有企业在改革的洗礼中浴火重生，孕育和培养了一大批杰出的国有企业家。他们大多从基层做起，一步一个脚印走上领导岗位；他们大多面对过困难的磨炼，以坚韧的担当带领企业勇往直前；他们大多淡泊名利，用甘于奉献的精神赢得职工群众的信赖。国有企业家是我国经济生活中的宝贵财富，他们为国家创造了巨大财富，在大国崛起的进程中起到了不可替代的支撑作用，他们也需要社会的关心和爱护。



典型案例 迈向企业家时代

年轻时，我非常崇拜美国商界传奇人物艾柯卡。艾柯卡曾受雇于福特公司，但被福特二世无故解雇，饱受屈辱，后来成为克莱斯勒的总裁，带领公司起死回生。艾柯卡有一本书，最早引进到中国时名叫“反败为胜”，后来更名为《艾柯卡传》。“我理解，在这个世界上没有无须付出代价就能得到的午餐。我理解家庭温暖对一个人的重要性。我认为，即使遇到天崩地裂也要勇往直前。”当年读到这段话时，我被感动得热血沸腾。艾柯卡身上那种反败为胜、百折不挠、一往无前的英雄主义精神，一直激励着我不断前行。

1988年秋天，艾柯卡在人民大会堂做演讲，我作为听众，还得到了他的一张签名照。记得当时艾柯卡说：“中国一只脚迈进了明天，一

只脚还留在昨天。”他指的是行驶在北京长安街上的既有进口小轿车，也有一些老旧国产车。但我有时也在想，如果艾柯卡看到今日的长安街和中国，不知会做何感想。

时光如白驹过隙。当年像我一样追随着艾柯卡精神的中国企业从业者众多，而如今很多都已走上领导岗位，其中还涌现出了柳传志、张瑞敏、任正非等大企业家，形成了具有中国特色和世界影响力的企业思想。当前中国已迈入以创新创业为特征的企业家时代，在这样一个时代，我们不仅要学习艾柯卡等西方企业家，更重要的是，我们要有更多自己的企业英雄和世界级企业家，带领中国企业到国际市场上冲锋陷阵。

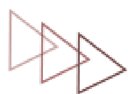
企业家既是时代造就的，也有自身极其鲜明的性格特点。企业家精神是企业家在创新活动中表现出来的价值取向和思想境界，反映企业独特的历史文化、市场环境与个体偏好。企业家精神可浓缩为6个字：创新、坚守、责任。

创新精神是企业家的灵魂。企业家要勇于创新，用创新思维点亮企业。熊彼特认为，企业家精神就是创新和冒险的精神。而德鲁克认为，企业家最大的特点是创新和把握机遇，冒险不应是企业家的选项。我很赞同德鲁克的观点。过去供给不足，机会成本不高，敢吃螃蟹的冒险者有可能成为企业家。而现在，市场竞争异常激烈，企业家应认真思考、评估和把控风险，识别并有效利用各种机会去提升经济效率，以创新的思想和方法推动企业发展。创新能力决定了企业的命运。纵观我国成功的企业家，他们有的进行了企业制度的创新，有的进行了商业模式的创新，有的进行了技术和产品的创新，创新是他们成功的重要前提。

坚守精神让企业排除万难。做企业需要工匠精神，需要痴迷者，需要不怕风险与失败、持之以恒的坚守。做企业是一个苦差事，非一朝一夕之功，企业家应视之为终身事业。要想深入了解一个企业的业

务、产品、技术等，没有10年不行；要想做到彻底掌握，运用自如，需要20年；要做到极致，成为世界一流，需要30年。有没有坚守的精神，有没有超强的毅力和耐力，能不能板凳甘坐十年冷，这往往是做企业能否成功的关键。德国工业靠众多“隐形冠军”企业称雄于世，这些“隐形冠军”创业至今平均已超过60年；中国建材集团的纸面石膏板和玻璃纤维也是靠40年的坚守才发展成为质量和规模全球领先、世界一流的业务。

责任担当为企业指引方向。企业家是国家的战略资源，应该把爱党爱国放在首位，自觉成为党在经济领域的排头兵。市场根植于社会，企业需要回馈国家，因此企业家应当有家国情怀，有“先天下之忧而忧”的境界，把履行社会责任作为自觉追求，为社会大众创造更多财富，努力增进全社会幸福感。企业家不仅是财富的创造者，更应该是关心社会、给予社会最大回馈的人。企业家不是精致的利己主义者，对国家、对民族、对社会的责任感是对企业家精神最大的升华。尤其是国企领导人，更要埋头苦干，淡泊名利。实现保值增值是国企的必尽之责，还要考虑能多缴多少税、多提供多少就业岗位，使多少个家庭幸福安康，使多少个屋檐下有孩子的欢笑，这也是企业家精神。



典型案例 从挑水工到玻纤巨头

中国巨石是一家做玻璃纤维的专业型企业，也是全球最大的玻璃纤维供应商。这家企业的创始人张毓强是一个传奇企业家，他16岁进工厂，从一名挑水工逐步成长为世界级玻纤企业的带头人。

张毓强是那种专注创新和国际化开拓的“悍马型”企业家，也是那种视企业如命、以厂为家的“痴迷者”。他40年如一日精耕于玻纤领域，每天早晨6点就去工厂，晚上很晚才离开，凭着一股爱拼敢赢的精神，硬是带领巨石这家名不见经传的地方企业，一跃成为世界玻纤领导者。在管理上，长期实施“增节降”工作法，几乎把成本降到了极

致。在各种费用不断增加的大环境下，10年间巨石玻璃纤维的成本居然从每吨5 500元降至3 500元。在创新上，开发了E6、E7、E8配方，并申请了国际专利，实现了向电子纱等高端产品的过渡。他还大推智能制造和机器人作业，先进的生产线令国际同行刮目相看。在国际市场开拓上，产品占欧美市场份额的30%，还在美国和埃及成功建设大型生产基地。

好的企业家常常可遇而不可求。在张毓强的带领下，巨石从浙江桐乡的石门小镇出发，一步步走出国门，走向世界，成为中国民族工业的标杆企业与享誉全球的“隐形冠军”。

● 经营心得

当代中国企业家精神有三大内核：创新、坚守和责任。创新精神是企业家的灵魂，坚守精神让企业排除万难，责任担当为企业指引方向。

企业家精神是创新的火种，是社会中难能可贵的一种精神。完善、传承、弘扬爱党爱国和创新坚守的企业家精神，对于荡涤社会上的浮躁功利之气，促进中国经济社会稳定可持续发展具有重要意义。我们要按照党中央有关精神要求，从国家创新体系建设的角度思考如何激发和保护企业家精神。

第一，要尊重企业家的创新活动。要给企业家创造创新的良好环境，解决其后顾之忧。从制度和政府层面减少对企业创新活动的干扰，依法保护企业创新成果和知识产权，保护企业家在创新和经营活动中获得的财富，加大对企业创新活动的物质和精神激励，引导更多高质量的创新投入。我们也要建立接纳创新的文化。如果想要大范围推动本土创新，就需要人们有活力、有意愿进行创新，需要有智力、能力和接纳广泛创新的大众。诺贝尔经济学奖得主菲尔普斯曾表示担

忧：中国人是否有这样的文化去推动大规模的本土创新？这个问题需要全社会共同来关注。

第二，要加强创新体制机制建设。国家引导创新，要着力建设以企业为主体的创新机制和汇聚关键创新资源的平台，要加快建设风险投资、科技创新联盟、产学研一体化、人才流动、产权市场，要加强政府和企业家的交流，要更加开放和自信，吸引推动创新要素的聚集。在企业内部采用市场化机制如员工持股、科技入股、管理入股等多种形式，确保企业家团队的稳定和动力不竭。

第三，建立“亲”“清”政商关系和企业家自律的风气。要建立企业家荣誉制度，提倡企业家发扬工匠精神，鼓励企业家专注坚守，打造众多专业化和国际化的行业“隐形冠军”。企业家要注意对标世界一流，提高自身政治觉悟、创新能力和综合素质。

第四，要宽容创新的失败。创新是一个试错过程，既要鼓励创新也要宽容失败，不能赢了就戴大红花，输了就打入冷宫。对遇到困难的企业家要雪中送炭，鼓励遭遇失败的企业家东山再起再展雄风。要认真研究和落实“三个区分开来”的原则，建立和完善容错纠错机制，给予企业家应有的信任和理解，创造良好的心理预期，让企业家能安心、安身、安业。

第五，抓好企业家队伍建设。要关注企业家成长，善于发现企业家苗子，扶持和培育成长过程中的企业家，倍加珍惜和爱护成功的企业家，创造更多机会和平台使其人尽其才。同时还要关心企业家的身心健康，使其拥有高质量和全面健康发展的生活。

企业家是那种对成功充满渴望的人，企业家是那种困难中百折不挠的人，企业家是那种胸中有家国情怀的人，企业家是那种永远面向正前方的人。一个企业家辈出和企业家精神涌流的时代一定是经济繁

荣的时代，一个尊崇企业家和弘扬企业家精神的国家一定是强大的国家。

开展有效的创新

当前，我国正由管理型经济向创新型经济转变，整个社会也向着创新型社会演进。企业是创新型经济和创新型社会发展的原动力，如何以创新推动高质量发展？如何提高创新效率，降低创新风险？我主张，企业要把善于学习和勇于实践结合起来，把遵循规律和掌握方法结合起来，把风险评估和把握机遇结合起来，从而进行有效的创新。

首先，有效的创新始于不断地学习。创新有方法可循、有规律可依，借鉴前人的创新理论和创新思想，能极大地节约创新成本，少走弯路。

从历史上看，人类对创新的认识不断进步。最早可追溯至20世纪初，熊比特于1912年出版的《经济发展理论》第一次提出了创新的概念。他认为创新是生产要素的新组合，资本是撬动创新的杠杆，企业家是创新的灵魂。他因而得出结论，重复的生产活动只会带来经济的增长，而创新活动才会带来经济的发展。

1985年，著名的管理学家德鲁克出版了《创新与企业家精神》一书，第一次提出创新经济和企业家社会的概念。他认为，让美国在1965—1985年免受康德拉季耶夫周期衰退之苦的恰恰是美国大规模的企业创新。他还认为，创新是可以学习的，创新不只靠高科技，中科技、低科技甚至零科技也可以创新，进而提出了商业模式的创新。他也提出忠告，创新可以减少社会动荡和高福利社会带来的困局。

美国哈佛商学院教授克里斯坦森在他1997年出版的《创新者的窘境》一书中提出了著名的颠覆性创新的观点。他认为企业一味地沉醉于管理而忽视创新将导致衰败，指出不少企业只注重持续性创新，以

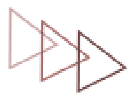
至于和颠覆性创新的新技术失之交臂而倒下。他建议企业在进行传统业务持续性创新的同时，也应“另起炉灶”开展颠覆性创新，以防不测。

诺贝尔经济学奖获得主费尔普斯在2013年出版的《大繁荣》一书中提出了独到的见解。他有两个核心观点：一是创新和文化有关，和制度无关；二是创新只来源于草根创新，和大企业无关。费尔普斯关于大企业不创新的观点和德鲁克早先的看法有出入，德鲁克认为“大企业不创新”的观点是错误的，并列举美国强生、3M等大公司作为大企业创新的例子。

有关创新的观点很多，以上只是把几种主要的观点进行了概述，由此我们可以总结出关于创新的一些基本观点：创新是生产要素的新组合，只有创新才能带来经济的发展，创新可以是技术创新也可以是商业模式的创新，要重视颠覆性创新，创新依赖于创新文化，企业家是创新的灵魂，创新经济和企业家社会可带来持续繁荣，创新既要靠万众创新也要靠大企业创新。

其次，有效的创新是科学评估风险、有效降低风险的创新。创新不是一个人、一个企业的事情，而是一个系统的事情。企业家应多思考创新的目的是什么，在创新链条中的上下游是谁，他们是否熟悉这些领域并得到有力支持。从这些角度认真思考，就能在创新过程中降低风险。

降低创新风险，前提是确定创新的目的。谈到创新，多数人都富有激情，但激情不能代替理性，在创新活动开始之前，我们就要认真分析创新的机遇、目标和路径，细致地谋划、组织。德鲁克认为，有目的的创新甚至能减少90%的风险。凡事预则立，不预则废。就像播种，良种结硕果，如果毫无计划地乱种一通，凡事跟着感觉走，结果往往不尽如人意。



典型案例 攻克T800碳纤维技术

碳纤维是高档复合材料的重要原料，由于碳纤维的国防工业用途，高强度碳纤维一直是西方国家对中国的禁运物资，也是对中国严加封锁的技术。

2007年我在连云港出差，无意中听说市里有位名叫张国良的企业家在做碳纤维，便马上托人邀他见了面。第二天一大早，我又兴冲冲地跑到张国良的工厂去参观，巧的是他正在院子里放鞭炮庆祝第一根碳纤维下线。尽管这家企业当时生产线的年设计能力只有20吨，但通过和张国良的交谈，我决定支持这个项目，因为他的技术思路在逻辑上是正确的。碳纤维产业化的关键是将技术和工艺通过生产装备来实现，在纺织机械装备制造领域打拼了10多年的张国良团队正好具有这一优势。还有一点也很关键：张国良和他的团队常常在车间里连续工作24个小时，有这种“拼命三郎”的精神，什么技术都有可能攻克。

后来，中国建材以增资扩股的形式参与了该项目，组建并控股中复神鹰。短短几年间，中复神鹰通过集成创新的方式，组建了一支碳纤维产业化的“国家队”，主攻装备制造难关，从创业之初的年产20吨T300中试线，发展到成熟期稳定年产2 000吨的T700大型生产线。2017年9月，千吨级T800碳纤维新线正式投产，产品碳丝性能指标超过国外同类产品水平，填补了我国碳纤维高端技术的空白。2018年1月，高性能碳纤维产业化技术荣获“国家科技进步一等奖”。一个月后，百吨级T1000碳纤维生产线实现投产且运行平稳，这标志着我国高性能碳纤维技术再上一个新台阶。

企业创新大多适合在熟悉的领域进行，相比而言，企业在熟悉的领域创新更容易成功。企业管理者的一项重要工作就是为企业选择好的业务，但选对了业务只是开头。业务选好后可能需要一二十年或二三十年甚至更长时间企业才能做到一流。在创新的过程中，如果我们

放着熟悉的业务不做，反而进入一个完全陌生的领域，一切从零开始，可能会犯下毁灭性的错误。

开展组织创新，是降低创新风险、提高创新质量的重要途径。创新不能靠单打独斗，任何人、任何企业的创新都在一个系统中进行，在这个大的创新系统中，我们要扮演适当的角色，形成功能互补、良性互动、开放共享的创新格局。比如，现阶段不少人热衷于动力电池，跃跃欲试都想投资，其实这样的做法并不合理，企业之间应该联合创新。过去我国三大电信运营商每家都有铁塔，现在新组建的铁塔公司把三家的铁塔统一起来集中运行，不但节省了巨额投资，还聚集了很多资源。

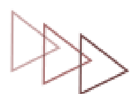
- **经营心得**

任何人、任何企业的创新都在一个系统中进行。企业家应多思考创新的目的是什么，在创新链条中的上下游是谁，他们是否熟悉这些领域并得到有力支持。从这些角度认真思考，就能降低创新风险。

再次，创新需要把握机遇、探寻方法、强化管理，这是有效创新的巨大推动力。

当前我国正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，其中既有严峻的挑战，也蕴藏着大量的创新机遇。比如，结构调整带来的创新机遇。在每次大的经济结构调整中，总有企业因不适应变化而销声匿迹，也总有企业因敏锐捕捉并抓住创新机遇而获得快速发展。在我国经济迈向高质量发展的新阶段，企业在供给侧结构性改革、联合重组、技术创新、节能减排、“一带一路”走出去等方面都大有可为。再比如，市场需求引发的创新机遇。高铁、支付宝、共享单车、网购“新四大发明”广受欢迎，就是因为它们挖掘并满足了人们在出行和消费等方面的深度需求。

企业的发展机遇还包括新知识与新技术、竞争压力、时尚潮流等引发的创新可能。新知识与新技术是企业创新的拉动力，中国建材成功开发TFT（薄膜晶体管）玻璃基板就是一个典型例子。竞争压力的倒逼也推动企业加快技术创新、降本增效的步伐，比如中国建材所属北新建材，用发泡技术生产石膏板，不仅产品强度进一步提高，还年节约成本2亿元。另外，时尚潮流里也有大量创新机遇，比如苹果手机把时尚概念引入手机，特斯拉汽车CEO马斯克成功开发美观实用的能量包、能量墙，市场供不应求。所以说，做企业要用心，不能把产品当作一般商品，应善于捕捉各种创新机遇，吸引广大消费者。



典型案例 开发TFT玻璃基板

在玻璃行业，电子超薄玻璃是一个尖端产品，尤其是和液晶电视配套的TFT玻璃基板长期被美国和日本的一些企业垄断。日本旭硝子公司的TFT玻璃做得很好，早年间我几次去日本访问时想去参观他们的生产线，但都遭到了婉拒。

TFT玻璃基板一直是我多年的一块心病，中国的浮法玻璃工艺是中国建材集团的下属企业开发出来的，中国的三家玻璃研究设计院又都在中国建材集团，如果攻克不了TFT玻璃基板的难关，我们在玻璃方面的领先实力就无从谈起。后来，我们遇到了民营高科技企业东旭集团，董事长是李兆廷。他们在彩虹建了三条线，为中国的TFT产业积累了技术经验，但几年后由于合格率总上不去，企业经营步履维艰。

彩虹和东旭“分手”后，李兆廷通过国资委找到我们，希望中国建材集团能支持TFT事业，这让我喜出望外。后来，我们与东旭合作成立中光电科技投资公司。中光电成立后的第一个项目在成都开展，因为成都有京东方等液晶电视模组厂，而且当地政府很支持这个项目。成都这条生产线几经工艺设备改造，成为目前国内合格率最高、效益

最好的TFT玻璃基板生产企业，使得美、日企业出口到中国的同类产品降价50%。

有效的创新需要有效的创新方法和有效的管理。在文学作品或者电影里，企业家常被描写成那种行走在刀刃上，擅长险中求胜的人。但在现实中，创新不是天才人物的专利，不能只靠个别人的“灵光乍现”。创新并不神秘，像集成创新、协同创新、持续性创新、颠覆性创新、商业模式创新等都是重要的创新方法，应在实践中认真研究，活学活用。

在创新中，管理的作用也不容忽视。一些科技型上市公司之所以运作得不太成功，原因之一就是科学家与企业家发生了错位。科学家有了创新成果，常有自己做工厂、做管理的倾向，而一旦把工厂做起来了，就会涉及贷款、生产、销售等各种问题，这相当于科学家代替了企业家，而企业家是另一个行当。其实，科学家的特长就是搞创新，对管理工厂却未必擅长。电灯的发明者爱迪生当年就曾创建了很多公司，但由于管理不到位，最终几乎都以失败告终。这说明，创新做得再好也不能替代管理。

总之，创新是一个系统性思考和价值创造的过程，既需要满腔的热情，也需要适当的方法，还需要科学的管理。坚持有效的创新，以创新的方式提高生产效率，提高全民福利，我们才能真正迎来创新型经济，创造更加高效、公平的美好社会。

- **经营心得**

在文学作品或者电影里，企业家常被描写成那种行走在刀刃上，擅长险中求胜的人。但在现实中，创新不是天才人物的专利，不能只靠个别人的“灵光乍现”。创新并不神秘，有方法可循、有规律可依。

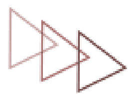
创新有模式可循

企业是创新的主体力量，在建设创新型国家的进程中，在大众创业、万众创新蓬勃兴起的今天，深入分析创新动因，认真研究创新路径，用创新思维和创新模式对接新经济、赢得新发展至关重要。做企业是一项实践性很强的工作，总结和提炼企业发展经验是管理者的责任。企业创新模式多种多样，归纳起来主要有自主创新、模仿创新、集成创新、协同创新、持续性创新、颠覆性创新、商业模式创新。

第一种模式是自主创新。

自主创新主要指用自己的力量进行创新，原始创新和独立创新都在这个范畴之内。当今世界科技迅猛发展，国家竞争力越来越体现在以自主创新为核心的科技实力上。一方面，我国的经济体量已位居全球前列，不少企业的创新能力处于全球领先水平，几乎没有可参照的模仿对象，在这种情况下，我们必须加强自主创新力度，在战略必争领域形成独特优势。另一方面，企业的核心技术有赖于自主创新，核心技术买不来、换不来、求不来，这些技术如果受制于人，我们就会失去竞争和发展的主动权。

自主创新的难度比较大，以前大多是由发达国家的大学和大型企业中央研究院完成。自主创新投入很大，比如一种新药的研发，经常需要用约10年时间、花费约10亿美元才可能做成。近年来，我国企业强化自主创新，在不少领域培育出了一大批国际一流的具有自主知识产权的技术。按照全国科技创新大会精神，我们要继续坚持走中国特色自主创新道路，面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求，加快各领域科技创新，掌握全球科技竞争先机。



典型案例 世界最薄电子触控玻璃

超薄玻璃也叫超薄电子触控玻璃，是电子信息显示产业的核心材料，用于做手机、电脑、电视的显示屏。玻璃越薄，透光性能和柔韧性就越好，重量也会随之减轻。但是，玻璃太薄又非常易碎，怎样让玻璃既轻薄又有足够的强度和韧性，这是一个世界难题。

20世纪50年代末，英国皮尔金顿玻璃公司的玻璃浮法成型工艺研制成功，各国争相抢购专利，但唯独中国被拒于门外。这让当时的中国玻璃行业意识到，必须走一条自主创新的道路。在起步较晚、没有经验可以借鉴并且连材料都要受制于人的情况下，为了不再受国外技术掣肘，中国建材集团所属蚌埠院开始了长达30多年的探索。

功夫不负有心人。凭借完全自主知识产权的成套先进技术及装备，蚌埠院近年来相继拉引出0.2毫米、0.15毫米、0.12毫米的超薄玻璃，实现了从“超薄”到“极薄”的跨越，接连刷新世界纪录，打破了国外对电子信息显示行业上游关键原材料的长期垄断，为我国玻璃产业发展提供了有力支撑，也使得超薄玻璃的国际市场价格降低了2/3。

第二种模式是模仿创新。

模仿创新很容易理解，像我们常说的引进、消化、吸收、再创新就是模仿创新方式。彼得·蒂尔在《从0到1》一书中提到从0到1的垂直进步和从1到*N*的水平进步，模仿创新就属于从1到*N*的范畴。模仿创新并不是落后的创新方式，就如同人类成长的过程，先会爬，再会走路，之后才会跑步。中国是发展中国家，长期采取的是追赶型经济发展模式，企业大多走的也是模仿创新路线，这在技术水平上极大地缩短了和发达国家的距离。

不只是中国，很多国家都经历过模仿创新的阶段。日本的工业体系就是一个模仿创新的体系，因此节约了大量研发成本，造就了日本经济在“二战”后的发展奇迹。因此，大家不要轻视模仿创新的意义。模仿是重要的学习手段，是产业转型升级、从低端制造到高端制造的必由之路，在实践中也很普遍。比如，今天的手机很多都是模仿苹果的智能机型，既结合了用户需求，又有各自独特的创新点。

企业创新的方式多种多样，关键取决于其基础和想法。从0到1非常重要，但如何从1到N，实现规模化、产业化并且在竞争中保持优势，同样至关重要。中国建材集团这些年来的创新，既有从0到1、从无到有的垂直创新，也有从1到N的工业规模化创新，还有从N到1的产业整合化创新。

● 经营心得

先进的技术和思想是全人类的财富。当今世界，各种技术的相互依存度逐步提高，做企业要善于广泛借鉴各种文明成果，站在先行者的肩膀上进行创新。集成创新就是“把做面包的技术用在蒸馒头上”。

第三种模式是集成创新。

集成创新是把各种创新要素结合起来进行的创新，就如同“把做面包的技术用在蒸馒头上”，是介于自主创新和模仿创新之间的一种创新模式。随着我国经济的发展，我国企业有了一定的创新能力和资金实力，在许多领域从跟跑者到并跑者，甚至逐渐成了领跑者，集成创新已成为目前我国大多数企业的重要创新模式。

集成创新常被视为拿来主义，与抄袭、复制相提并论，这其实是一种误解。集成创新是广泛吸纳海内外资源为我所用，把各种单项的技术要素和技术思路有机地集成在一起，创造出“1+1>2”的成果。先进

的技术和思想是全人类的财富。当今世界，各种技术的相互依存度逐步提高，做企业要善于广泛借鉴各种文明成果，站在先行者的肩膀上进行创新。

今天的企业创新很少是靠“独门绝活”实现的，各企业在创新过程中都是互相追赶、互相借鉴、互相学习，寻找捷径来开发新技术，实现各种要素的有效集成和优化组合。相反，如果一切都是闭门自搞一套，对别人的创新成果和技术路线不闻不问，结果费时费力、吃苦头不说，还可能得不偿失。中国建材集团水泥和玻璃等制造业的技术水平和装备能力达到世界一流水平，玻璃纤维、风机叶片、薄膜太阳能等获得研发成果与产业化发展，无一不是靠集成创新的模式。

第四种模式是协同创新。

协同创新指的是各种创新组织间协作进行的创新。要打好核心技术研发攻坚战，不仅要把冲锋号吹起来，而且要把集合号吹起来，也就是要把最强的力量积聚起来共同干，组成攻关的突击队、特种兵。在核心技术研发上，要彻底摆脱部门利益和门户之见的束缚。抱着宁为鸡头、不为凤尾的想法，抱着自己拥有一亩三分地的想法，形不成合力，是难以成事的。

创新是协同的故事、融合的故事和平衡的故事。在全球经济一体化和信息技术快速发展的今天，创新资源在世界范围内加快流动，各类创新主体联系更加紧密，合作互动趋势显著，企业的竞争已逐步演变为创新系统的竞争。我们应从线性思维到网状思维，从一分为二到合二为一，充分发挥协同创新的作用。协同创新主要有三种方式：

一是企业间的合作。一般是大企业作为创新平台，中小科技企业进行技术外包服务，大企业带动中小企业发展。李克强总理指出，中国大中小企业正在走一条融通发展之路。比如在医药领域，美国辉瑞等大制药公司的很多新药一开始都是由一些中小企业或“夫妻店”研制

出来的。二是产研结合或产学研协同。研发应围绕企业平台，为企业提供服务，解决企业遇到的问题；企业应拿出资金反哺研发机构，真正形成一个创新体系；学校应加强课题研究，培育高端技术人才。三是政府组织的联合创新。市场有竞争、有独立性，但也应采取资源整合的方式，将人才、资本、信息、技术等各类创新要素汇集在一起，联合攻关，迅速形成创新成果。工信部联合9家企业投资5亿元组建动力电池研究院就是有代表性的例子。

- **经营心得**

创新是协同的故事，融合的故事，平衡的故事。我们应从线性思维到网状思维，从一分为二到合二为一，充分发挥协同创新的作用，包括企业间合作、产研结合或产学研协同、政府组织的联合创新。

第五种模式是持续性创新。

企业中的大量创新都属于持续性创新。德鲁克说过，多数企业家认为10年之后企业有90%的产品会改变，但统计数据显示，10年之后很多企业有90%的销售收入还是来自已有产品，只不过这些产品在不断地更新换代。以汽车领域为例，预计到2050年电动汽车能占汽车市场份额的15%，这虽是一个很大的比例，但主流还是汽油车，所以应坚持旧有业务的持续性创新，把现有的汽油车做得更节能环保。

颠覆性创新大多是15年左右发生一次，但并不是所有企业都能成功，这主要取决于企业的战略以及资金、人才、技术等资源条件。对于大多数企业来说，还是要立足于现有产业搞持续性创新，深入挖掘创新潜力。天下没有不赚钱的行业，而只有不赚钱的企业，关键是企业家要在行业和企业中寻求适合的创新点。一提到创新，很多人会首先想到一些高新技术，但其实企业的持续性创新是非常重要的。

我在北新工作时，有不少领导到企业参观，他们看后都觉得很奇怪，认为北新没有什么特别的技术，我回答说“赚钱的技术才是最好的技术”。因为石膏板、轻钢龙骨、岩棉这些产品虽然看起来简单，但在持续创新的过程中创新点很多，像净醛石膏板、相变石膏板就是把普通的石膏板“做出花来”，受到客户欢迎。这些事让我体会到，做企业不可能一天换一个新产品，关键在于不断对产品进行技术革新，不断提升它的技术水平和技术含量，让它产生更高的价值。做创新不是为了创新而创新，而是为了解决顾客的问题，为顾客创造价值而创新，这是企业创新的根本理念。反过来，只有创新才能提高产品附加值，企业才能赚到钱。

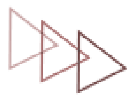
● 经营心得

能赚钱的技术才是最好的技术。做企业不可能一天换一个新产品，关键在于不断提升它的技术水平和技术含量。做创新不是为了创新而创新，而是为了解决顾客的问题，为顾客创造价值而创新。

第六种模式是颠覆性创新。

对大企业来说，在做好持续性创新的同时，应积极尝试颠覆性创新。事实上，很多大的领先企业之所以会失败，就是因为对持续性创新过于坚持而对颠覆性创新不够敏感，企业内部机制也往往不能满足新产业的要求。像乐凯、华录、彩虹等都是前车之鉴。大企业应克服一些惯性思维和阻碍创新的内部机制，主动开展颠覆性创新。

企业既要有持续性创新，又要关注颠覆性创新，如何既造“矛”又造“盾”呢？按照克里斯坦森的观点，进行颠覆性创新的最好办法就是把进行颠覆性创新的部分独立出来，做个新部门，和原有业务分开，靠原有业务部门进行颠覆性创新是很难的。比如让研发汽油车的人去研发电动汽车不太容易，应专门组织一帮研发电动汽车的技术人员，甚至办公地点也不应在一处。



典型案例 “矛”和“盾”的兼容

在原有业务的持续性创新和开展新业务的颠覆性创新之间做选择是很难的。中国建材集团的做法是，把两者充分结合起来，既造“矛”又造“盾”，形成新旧动能平滑递增、接续发力的创新格局。

在建材行业，水泥被视为传统产业，但传统不等于落后。尽管水泥只有180年历史，但其间不断在创新。过去，我国是小立窑生产水泥，每条生产线日产规模约几百吨；之后是湿法水泥，每条生产线日产规模约1 000吨；现在是新型干法水泥，每条生产线日产规模可达万吨。水泥的广泛使用是必然的，今天我们要用创新的方法来提升产业价值，推进节能减排、技术提升、提高附加值，使水泥产业焕发新的生机。

在做传统产业的同时，中国建材集团还大力发展新材料、新能源、新型房屋等新兴产业，引领了行业技术进步和转型升级。就像克里斯坦森建议的那样，在开展持续性创新和颠覆性创新的过程中，我们按照平台专业化的思路，用不同的专业团队去创新，力争成为各自领域的“单打冠军”。

有家水泥企业的一把手曾跟我说，用新型建材建造的办公楼非常好，可如果大家都用新型建材，水泥就卖不出去了。这也正是我们发展新兴产业用全新团队的原因：一是传统产业仍然大有可为；二是原有团队对从事多年的传统业务很难割舍。按照这一思路，中国建材集团一方面由中联水泥等专业公司做好水泥、玻璃等传统业务的技术升级；另一方面由北新建材等专业公司大力发展战略性新兴产业。经过多年的培育和努力，现在中国建材集团的传统产业和新兴产业齐头并进，发展得都很好。

第七种模式是商业模式创新。

技术创新是经济发展、社会变革的重要推动力，也是企业发展的重要引擎。不过，创新虽和技术进步有关，但两者不能画等号，因为创新不完全依赖于技术，而往往更依赖创意和商业模式创新。创新不见得都是高科技，也不见得都是技术领域的发明创造，甚至有许多创新和技术并不搭界。

环顾全世界的跨国公司，很多企业的成功正是得益于商业模式创新。美国的老福特先生曾说，“我不过是把汽车的技术组合在一起而已。”老福特其实做出了令人震惊的发明，但他最大的成功并不是他创造的把生产效率提高5倍的生产线，而是他天才级的创意：每个人都应该拥有一辆汽车。除了福特公司，麦当劳、肯德基、星巴克、家乐福等知名企业，都是通过探索新的商业方法、商业组织，创造了惊人的业绩。这些企业的成功就是商业模式的成功。

创新是发现新的价值创造方式的过程。我们在创新时，不能只盯着高科技创新，而要紧紧围绕创造价值这个核心进行，着眼于变化，用不同以往的方式来达到增值的目的。像老福特、乔布斯、马斯克，他们真正的贡献并不是创造了什么高新技术，而是让我们看到了商业模式创新的价值和创意的巨大力量。

企业究竟应该选择哪一种或哪几种创新模式，这取决于企业的自身状况和发展阶段。企业往往是从模仿创新做起，进而发展为集成创新，再发展成自主创新，如遇到重大创新还要汇众人之力开展协同创新。在创新方向上，既要以现有业务为基础开展持续性创新，又要未雨绸缪进行颠覆性创新，还要以技术创新的领先、商业模式创新的成功来确保可持续发展。

● 经营心得

创新是发现新的价值创造方式的过程。我们在创新时，不能只盯着高科技创新，而要紧紧围绕创造价值这个核心进行，着眼于变

化，用不同以往的方式来达到增值的目的。

加快实体经济转型升级

十九大报告明确提出，“建设现代化经济体系，必须把发展经济的着力点放在实体经济上，把提高供给体系质量作为主攻方向，显著增强我国经济质量优势。”实体经济是我国经济的命脉，面对外部环境的深刻变化和内部结构调整的艰巨任务，当务之急是加快转型升级，深入实施创新驱动发展战略，不断提高实体经济的质量、效益和竞争力。

实体经济对提供就业岗位、改善人民生活、推动经济发展、促进社会稳定具有重要意义，是一国强盛的根基。美、欧曾出现脱实向虚的过程，但经历了国际金融危机和欧洲债务危机的教训，现在都在加快推动再工业化，吸引制造业回流。中国是一个有着13亿人口的大国，要想长期保持经济竞争力、提高抗风险能力、提升国际影响力，必须大力振兴实体经济，这是根子上的事，靠舶来品是养活不了一个大国的。

改革开放40年来，我国形成了比较完备的实业体系，以制造业为主体的实体经济取得了飞速发展。拿建材行业来说，我国的水泥、玻璃等成套装备和技术处于全球领先地位。中国建材集团几十年来一直深耕实业，没有挣过虚拟经济的热钱和快钱，不仅创造了多项世界第一，还拥有雄厚的科研和制造实力，有效专利超过1万项，众多领域具备国际一流的产品和工艺装备技术水平，国际竞争力和影响力不断提高。2017年，实现营业收入3 000多亿元，利润、税费、薪酬、利息合计的社会贡献总额达668亿元。

实体经济的发展给国家建设和经济生活带来了繁荣，但也积累了产能过剩、高端供给不足、资源耗费、环境负荷等诸多问题。从外部看，经济发展进入高质量阶段、智能化时代、国际化进程、绿色环保等因素，也要求实体经济必须用创新和转型适应环境变化，任何行动迟缓的企业都将被无情地淘汰。

转型不等于转行，而是用互联网、云计算、大数据、智能化、制造业服务化等新的技术手段和商业模式，进行产业的更新改造和升级换代，从而提高效率、提升质量、减少成本，这才是真正的转型。实体经济如何转型升级？我认为，方向主要是高端化、智能化、绿色化和国际化，途径可选择“三条曲线”。

高端化是指持续推进技术和产品高端化。我国制造业目前定位于迈向中高端，实际上我们不少技术和产品已达到高端化水平，由过去的“跟跑型”变为“并跑型”甚至是“领跑型”。任正非曾表示，华为“正在本行业逐步进入无人区，处于无人领航、无既定规则、无人跟随的困境”。像中国建材集团的0.12毫米超薄电子触控玻璃、TFT液晶显示基板玻璃、CIGS薄膜太阳能电池等，都居于国际高端水平。

智能化是指紧抓工业4.0和“中国制造2025”的战略机遇，加快工业化与信息化的“两化融合”，努力在一些关键领域抢占先机、取得突破。人类迄今历经了4次产业革命：蒸汽机时代的机械化革命，电动机时代的电气化革命，计算机时代的信息化革命，机器人时代的智能化革命。智能化有两个突出作用：一是提高了劳动效率，把人类从体力劳动中解放出来；二是提高了精准度，减少了人在操作中的误差。智能化将深刻改变传统制造业的生产方式，加速企业变革。

绿色化是指围绕“绿色、循环、低碳”，在原材料选用、生产过程和产品应用等方面加强节能环保。发展实体经济、发展工业不能以牺牲环境为代价，要协调好二者之间的关系，实现经济和自然的融合发展。中国建材生产的石膏板采用的是电厂废弃物脱硫石膏，在应用中

取代了高耗能的红砖。在水泥领域，大力推进高性能、高标号水泥和混凝土的消费，专家估算，如果把现在使用的水泥标号从32.5提高到72.5，能减少水泥40%的二氧化碳排放量。

国际化是指紧抓全球化历史机遇，加快"走出去"步伐。尽管世界正遭遇西方部分发达国家的贸易保护主义和去全球化的逆流，但全球化的浪潮仍势不可挡。实体经济要在满足国内市场供应的前提下，继续保持国际市场上的已有份额，并加大在"一带一路"沿线国家的市场份额。过去，我们的企业是原材料和销售市场"两头在外"，将来要提高全球资源整合能力，探索投资并购、海外建厂、产能合作等多种模式，推动国际化经营向纵深发展，开创"走出去"的新格局。

- **经营心得**

实体经济必须用创新和转型适应环境变化，任何行动迟缓的企业都将被无情地淘汰。如何转型升级？方向主要是高端化、智能化、绿色化和国际化，途径可选择"三条曲线"。

产业升级的"三条曲线"，是我根据英国管理大师查尔斯·汉迪的"第二曲线"理论引申出来的。"第二曲线"理论认为，产业发展有生命周期，任何一条增长曲线都是先升后降的抛物线，实现持续增长的秘密是在拐点出现之前开始一条新的增长曲线，从而形成新旧动能梯次接续、不断改善提高的发展态势。受这一理论的启发，我把企业转型升级的路径概括为传统业务的结构调整和技术进步、发展新技术和新产业、发展新业态这"三条曲线"，并对中国建材集团的产业单元做了相应划分，制定了各自不同的发展策略。

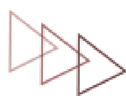
第一条曲线是水泥、玻璃等基础建材的转型升级。

我国每年要用24亿吨水泥、8亿重量箱平板玻璃，这些都是天文数字，如此庞大的产业，未来发展的关键是要进行结构优化和转型升

级。比如水泥行业，不少人把水泥视为传统业务，其实人类发明水泥的时间并不长，水泥是建设的“粮食”，如果没有水泥，我们的城市建设和日常生活都将无法想象。在国际上，钢材、木材和水泥统称为建材三大材，中国有90%的铁矿砂靠进口，木材也大多靠进口，而水泥原料石灰石在中国的贮藏量有9万亿吨，水泥在中国是性价比最高的建筑材料，目前也是一种无可替代的胶凝材料。水泥是一项伟大发明，今天我们要做的不是弃之不用，而是加快结构调整和深度整合，进一步提升市场集中度、淘汰落后和节能减排，中国建材集团必须肩负起供给侧结构性改革的历史责任。

第二条曲线是大力发展新材料、新能源、新型房屋“三新”产业，持续提升赢利能力。

在精耕细作基础建材的同时，中国建材集团也大力发展市场潜力大、具有独特资源和经营能力的新兴产业。在新材料领域，新型建材、高性能纤维、耐火材料、光电玻璃、特种功能玻璃、先进复合材料、高分子膜材料、石墨基碳材料、人工晶体材料、高端工业陶瓷等业务异军突起，2017年利润总额近70亿元。在新能源领域，薄膜太阳能电池、新能源工程、光伏电站投资运营等处于国内领先地位，CIGS薄膜太阳能电池组件转化率刷新了世界纪录，碲化镉薄膜电池市场占有率居国内首位。在新型房屋领域，推出加能源5.0房屋，建设“绿色小镇”，提供生态智能住宅、健康养老居住的全方位解决方案。



典型案例 进军光伏产业

光伏行业一直是我情有独钟的领域，在北新建材工作时我就思考过做晶硅电池，也建设了中国第一个太阳能屋顶。我是一个环保主义者，之所以热衷光伏事业，是因为对可再生能源有所研究。现在人类使用的能源主要是煤炭，逐渐会过渡到天然气，之后会靠核电，最后太阳能、水能、风电等替代核电，这是未来能源使用的路线图。参照

这个路线图，我们的产业发展路径和创新方向就很清晰。到中国建材集团工作后，我因玻璃业务而对薄膜太阳能电池产生了兴趣。

2009年中国建材集团与成都一家民营企业合作成立公司，开始研发碲化镉薄膜太阳能电池，这家公司就是现在的中建材光电材料公司，隶属凯盛集团。为了攻克技术难关，2011年我们又收购了德国CTF太阳能公司。在国家发改委和地方政府的支持下，我们在成都建设了世界第一条年产100兆瓦碲化镉弱光发电玻璃示范生产线。这条线也是世界上第一条大面积碲化镉发电玻璃生产线，生产的玻璃长1.6米、宽1.2米，上面的碲化镉薄膜厚度仅相当于头发丝粗细的1%。这种玻璃颠覆了传统玻璃的技术体系，让普通玻璃从绝缘体变成了可导电、可发电的半导体材料，能广泛用于光伏建筑一体化等产业领域，为中国从建材玻璃大国升级为电子玻璃强国、半导体材料强国打下了技术和材料基础。2018年4月，这条生产线正式投产。

除碲化镉发电玻璃，近年来中国建材集团还大力发展了铜铟镓硒薄膜太阳能电池业务，投资了太阳能电站和分布式光伏发电站，同时进军光伏农业，引入荷兰的玻璃大棚技术，玻璃大棚高约7米，用大量的高透光率白玻璃搭建，也可以结合做一些分布式光伏电站。

中国建材集团是工业集团，在开展新业务时，我的想法是必须产业化，不能量产、没有规模效益的创新坚决不做。在科技创新领域，基础科学是对未知事物或规律的发现和揭示，而企业的创新有20%是在应用科学领域，有80%是在技术创新领域，解决的是产品在工业生产过程中的质量、品种、成本等问题。创新要确保产品能量产，能结合市场出效益，能与资本市场对接。做不到量产就无法转化为现实生产力，企业就难有效益，更谈不上持续发展，在资本市场上也形不成影响力。像我们的铜铟镓硒薄膜太阳能电池、T800级碳纤维、锂电池隔膜、氮化硅陶瓷球及轴承、电子显示薄玻璃等高科技新材料，都成功地实现了工业化量产。

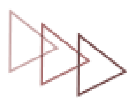
● 经营心得

企业的创新有20%是在应用科学领域，有80%是在技术创新领域。创新要确保产品能量产，能结合市场出效益，能与资本市场对接。不能量产、没有规模效益的创新坚决不做。

第三条曲线是积极探索制造服务业等新业态，不断培育新的经济增长点。

“微笑曲线”表明，制造环节处于现代制造业链条的中低端，提高附加值要更多地依靠设计和服务等来实现。目前我国制造业普遍过剩、恶性竞争，大家都应认真思考向制造服务业转型，进而促进整个国家的工业转型。这无论对大型传统制造企业还是新兴的小微企业，都是重要的创新方向。

中国建材集团结合自身实践，把制造服务业细化为大研发、互联网+、检测认证碳交易、EPC工程、智慧工业“五大服务”。比如，在大研发服务方面，充分发挥科研院所的技术优势，构筑开放性研发平台和服务平台。对于科技企业或科研院所来说，研发能力和技术服务能力是生命线，要始终牢记自己的产品是技术、方式是服务。再比如，在EPC工程服务方面，中国企业过去在海外做EPC有点儿像“狗熊掰玉米”，帮人家建完了、教会了就走人，并没有扎下根来。今后，我们要运用互联网、信息化、智能化等技术，集合投资、管理、后续服务等产业链，开创装备“走出去”的新时代。



典型案例 “智慧工业”模式

外包管理是现代制造服务业的一个重要手段，中国建材的“智慧工业”模式的核心就是外包管理。企业“走出去”后，在海外建了很多工厂，但发达国家的人员不愿意去发展中国家从事技术和管理工作，当

地人又管理不了。中国建材的做法是，输出一大批有技术水平和管理能力的人员从事外包式管理，提供技术支持和管理服务，虽然没有重资产的投入，但效益很可观。

中国建材现已管理了中东、非洲和欧洲等地区的30多个工厂。比如在埃塞俄比亚，智慧工业模式应用于丹高特水泥集团项目，利用我们在生产经营管理、备品备件服务、海外维修、培训、质量检验等方面的专长，开展了一揽子业务合作，效果非常好。

未来，中国建材可通过全球工厂管理的招投标来扩大业务范围，派出优秀员工，参与到“一带一路”等国家的各类企业的管理中去，从产品走出去转变为人才走出去、管理走出去，从硬件走出去转变为“软件”与硬件同时走出去。我们的目标是，到2020年把“智慧工业”模式应用到全球100条线上，把中国建材建成制造服务型、外包型、管理型的产业集团。

三条曲线的划分，让企业内各单元都处在某一曲线的发展范畴内，清楚各自的转型升级任务，创新的目标和路线也很清晰，避免打乱仗。由于较早开始布局三条曲线，中国建材集团用第一条曲线的稳定收益和第二、三条曲线的持续发力，经受住了新常态的考验，同时通过对业务结构的战略性调整，使传统动能焕发生机、新动能蓬勃发展，打造了持续稳定的盈利增长新格局。

● 经营心得

实现持续增长的秘密是在拐点出现之前开始一条新的增长曲线。三条曲线的划分，让企业内各单元都处在某一曲线的发展范畴内，清楚各自的转型升级任务，创新的目标和路线也很清晰，避免打乱仗。

拥抱互联网经济

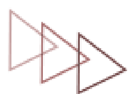
中国的互联网经济始于20世纪末。从1997年开始，电子商务从美国普及到中国。但好景不长，互联网泡沫先在美国破灭，从2000年开始中国的互联网企业也大多一蹶不振。究其原因，当时我们有两个条件不具备：一是没有移动终端，二是没有网上支付手段，再加上没有很好的仓储物流和配送条件，电子商务没有真正做成。即使是电子信息网，也大多数因没有赢利模式而倒闭了。时过境迁，随着互联网技术的日益发展，今天创新进入全新时代，手段也更加现代化了。

2015年《政府工作报告》提出"制订'互联网+'行动计划"，党的十八届五中全会提出实施"网络强国战略""国家大数据战略"。在国家政策的鼓励和带动下，近年来我国的互联网经济空前繁荣，大街上送快递、送快餐的小摩托车越来越多，甚至买菜、做饭、洗衣等都可以通过网络下单，实现上门服务。可以说，互联网给人们的生产生活带来了深刻改变，激发出无限可能。对制造业来说，移动互联网、云计算、大数据、物联网完全颠覆了传统制造业的商业世界，随着新技术新业态新模式的不断涌现，企业的生产、管理和营销模式发生了翻天覆地的变化。具体来说，互联网、大数据主要影响企业三件事：

第一件事是个性化。过去没有大数据，工厂做鞋、做衣服，都是按流水线统一标准生产产品，消费者再去选择适合自身的鞋子或衣服。现在有了大数据，工厂可以依据消费者的相关信息，通过智能化装备把消费者个性化的需求和大规模的生产结合起来。阿里巴巴在美国上市不久，马云参加了一个央企领导人的沙龙，他说自己不太懂计算机，只是一个平台建设者，最大的财富是数据，最大的核心竞争力是数据处理能力。我们问马云，对央企来讲未来的挑战是什么？马云

答道，过去你们是B2C（商对客），今后要改变为C2B（客对商），根据客户需求，改变工厂的结构和流程。当年沃尔玛就用这种思路改变了许多供应商企业的经营模式和结构流程，淘宝也会引发中国制造业变革，让企业更加市场化和个性化。这番话让我思考良久。互联网第一轮改造的是中国的商业，第二轮就会延伸到制造业，这对制造业来说将是思维方式、制造方式的巨大改变。

第二件事是智能化。“中国制造2025”强调，制造业发展“以体现信息技术与制造技术深度融合的数字化、网络化、智能化制造为主线”，坚持创新驱动、智能转型、强化基础、绿色发展，力争到2025年从制造大国迈入制造强国行列。传统产业应加快大数据、云计算、物联网应用，把发展智能制造作为主攻方向，大力发展先进制造业，推动中国制造向中高端迈进。中国的很多工厂都出现了“机器换人”的现象，通过应用自动化、智能化、集成化生产设备，提高了生产效率，节约了人力成本。马克思说“商品的价值是由产业工人创造的”，现在机器人的出现颠覆了产业工人的概念。企业大量使用机器人工作，那员工们怎么办？有两条途径：持续推进员工的学习教育和企业的研发工作。按照这个思路去做，人就不愁无事可做。



典型案例 世界水泥“梦工厂”

建材企业过去被看作“傻大黑粗”，随着技术水平的不断发展，现在水泥、玻璃、玻璃纤维等企业的智能化水平逐步提高，工厂车间大量使用机器人。过去一家日产5 000吨的水泥工厂需要2 500人，后来逐渐减至1 000人、500人、200人，现在仅有50人还三班倒，生产线从原料采矿到包装，整个过程都是机器人操作，完全实现智能化。中国建材在山东泰安投资建设的万吨水泥生产线就是智能化的典型代表。

这条线是世界上首条工业4.0智能化水泥生产线，应用GPS定位、互联网+、大数据处理、生产智能化模拟系统，生产线管理如“行云流

水”，被称为“世界水泥的梦工厂”。其生产过程基本实现了矿山开采智能化、原料处理无均化、生产管理信息化、生产控制自动化、耐火材料无铬化、物料粉磨无球化、生产现场无人化、生产过程可视化八大特点。同时，这条生产线的能效、环保和效益指标均达到世界先进水平，吨产品能耗同比降低20%以上，人均劳动生产率提高80%，各项技术指标均达到世界一流水平。该项目获评工信部“2015年智能制造试点示范项目”，并入选联合国全球契约组织“中国绿色技术创新成果”。

第三件事是制造业服务化。过去我们只是做制造，现在我们要向产业链的上下游延伸，向市场延伸，实现由单一的获取制造业附加值，到为终端客户提供更多增值服务，获取更多附加值的升级。制造业服务化体现在以下几个方面：一是做外包。在全球化大背景下，我们要善于利用资源，学会外包，外包并不全是低附加值的东西，高附加值的东西如果不是核心专长也可以外包。美国国家航空航天局（NASA）制造航天飞机，就是采用外包配件的方式，自己则成为提供设计和标准的系统集成商。二是从卖产品到卖服务。卖服务之所以深入人心，这和竞争有关，传统制造业在卖产品的过程中，谁更关注客户需求，谁能为客户创造更多价值，谁就能赢得市场。罗尔斯·罗伊斯公司收入的60%来自卖服务时间，40%来自卖引擎。三是提供一揽子的系统解决方案。制造业可围绕价值提升，为客户进行系统思考，而不只是从某个产品的角度去思考。四是深入探索跨界经营，制造业可以与金融、互联网等行业跨界联合，打造更具竞争力的产业集群。

● 经营心得

互联网第一轮改造的是中国的商业，第二轮就会延伸到制造业，这对制造业来说将是思维方式、制造方式的巨大变革，企业的生产、管理和营销模式将因此发生翻天覆地的变化。

除了“互联网+”，很多人也在讲“+互联网”，其实两者并不矛盾。“互联网+”指的是把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革，提升实体经济创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。像互联网金融、互联网交通、互联网教育、互联网农业都是其中的代表。“+互联网”则是把互联网作为实体经济发展的手段和工具，推动转型升级，本质还是实业，其中有一个主动性的问题。

“互联网+”和“+互联网”是相通的，两者应充分结合起来，共同推动企业生产模式和组织方式变革，提升企业的创新活力和创造能力。其实，无论是“互联网+”还是“+互联网”，如果我们把这种模式抽象化之后就不难发现，其核心都是依托一个优势业务或创新要素，开展跨界与融合，这就是“+”的意义。

这也给了我们一个重要启示：创新不能拘泥于某一个点，而要发散思维，发挥特定业务或技术在生产要素配置中的优化和集成作用，不断创造新的商机。按照这个思路，我们不仅可以互联网+，还可以去做现代农业+、光伏产业+、新型房屋+，等等。比如，中国建材集团和保利协鑫合作，做“光伏+农业”模式的阳光大棚，棚顶发电、棚下种植，一举多得。所以，在互联网经济下，我们必须不断创新思路。

● 经营心得

创新不能拘泥于某一个点，而要发散思维，发挥特定业务或技术在生产要素配置中的优化和集成作用，不断创造新的商机。按照这个思路，我们不仅可以互联网+，还可以去做现代农业+、光伏产业+、新型房屋+，等等。

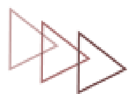
在发展互联网经济的过程中，我有两点深刻的体会：

一方面，互联网要与实体经济结合。互联网确实能改变我们的商业形态、生活方式，极大地提高生产效率。但互联网只是一个手段，它本身不造东西，取代不了衣服、食物、房子和汽车，而只能让我们的衣食住行变得更加方便。互联网以实体经济为基础，离不开实体经济这个根。如果今天大家一窝蜂地做互联网，势必会造成像2000年那样的全球网络泡沫。

另一方面，实体经济要主动+互联网，否则再大的企业都会被时代淘汰。制造业要主动拥抱互联网，用创新推动转型升级，除此之外别无他途。正因为如此，今天很多老牌制造企业都在不约而同地“触网”，为的就是借助互联网的力量，实现技术进步、效率提升和组织变革。我有个比喻，经济好像一架飞机，机身是实体经济，资本市场和技术创新是两个翅膀，互联网是高高竖起的尾翼，这些都应完美地结合起来。

- **经营心得**

制造业要主动拥抱互联网，用创新推动转型升级，除此之外别无他途。经济好像一架飞机，机身是实体经济，资本市场和技术创新是两个翅膀，互联网是高高竖起的尾翼，这些都应完美地结合起来。



典型案例 易单网：打造中国最大跨境电商

中国建材集团易单网是中国最大的建材电子商务出口平台，也是中国目前唯一一家从事全流程自营的B2B（企业对企业）跨境电商服务平台，这一模式充分体现了“互联网+”和“+互联网”的融合。

易单网采取“跨境电商+海外仓”的外贸新模式。“跨境电商”指的是易单网本身。易单网通过整合银行、中信保、商检等外贸上下游资源，结合海外仓和海外营销网络，可以提供金融、通关、退税、外

汇、销售、物流、售后服务、全球营销推广、出口代理等一站式外贸服务，使整个外贸流程变得更加简单、透明、高效。贸易的本质是搭建平台服务，而不是垄断信息，一旦信息对称了，传统的贸易公司就失去了生命力。互联网在电商方面解决的最大的问题就是去中介化，减少信息不对称带来的高成本，在公共平台上赚取服务效益。“海外仓”指的是遍布全球的海外物流园。海外仓集交易中心、物流中心、服务中心三大功能于一身，为企业提供商业、信息、销售、物流等方面的优势服务，成为所在地区最专业的建材物流分拨中心。比如，迪拜海外仓位于迪拜杰布阿里自由区内，占地5.2万平方米，2013年8月份投入运营，是中东地区最大的建材产品销售基地和物流仓储服务平台。2017年迪拜海外仓实现了30多亿元的销售收入，取得了很好的经济效益。

把握创新创业的新机遇

自2014年9月李克强总理在夏季达沃斯论坛上首次提出“大众创业、万众创新”以来，中国大地掀起了一场创新创业的热潮。截至2017年，我国各类市场主体达到9 800多万户，5年增加了70%以上，日均新设企业增加到超过1.6万户。作为国家创新驱动发展战略的重要载体，“双创”的蓬勃发展极大地激发了市场的活力、潜力和社会创造力，让中国经济增长有了新引擎，让创新发展有了新动能。

中国的创新创业潮并不是这几年才有的。20世纪80年代，“个体户”应运而生，中国迎来改革开放后首个创业热。20世纪90年代，经商下海的大潮席卷全国。到了2000年左右，互联网领域成为创业者的主战场。在国家政策、科技革命、产业结构调整、资本市场、全民教育水平提高等多重因素的带动下，当前中国已进入创新创业的新时代。

大众创业、万众创新怎么实施？用什么组织方式实施？是分散地做，还是组织起来做？这些都是值得思考的问题。过去我们说企业是创新主体，现在又提倡万众创新，两者其实是相辅相成的。创新既需要万众创新，也需要企业创新，关键要看在哪个领域。创新需要基础和实力，编软件可能有台电脑在宿舍和车库里就能搞定，但要生产大飞机、研发航空发动机、冶炼特种钢材等还要由大企业完成。国务院在《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》中提出，创新既要有大企业顶天立地，也要有中小企业铺天盖地，说清楚了各自的创新任务。

我对创新的一个基本观点是“融合创新”，也就是说，大众创业、万众创新与企业创新应融合起来。企业创新归根结底是企业科研技术

人员及广大员工共同参与的全员创新，离不开科技知识的社会积累与传播，离不开大众创业汇集的创新。我在建材集团和国药集团都提出，创新不应该只由我们的研究院进行，而要打破创新主体间的壁垒，充分融合全球资源。

对中小企业和个人来说，在创新方面也要和大企业合作，接受大企业的创新外包，彼此之间分工协作，共同完成更大的系统集成创新。现在不少中小科技企业的想法是，先研发出产品，后上创业板，拿到投资后再扩大规模，但最后却成为一个产供销的工厂。所以我建议，这些企业可以把技术卖给大集团，挣到钱后再研发新技术，这样就可以永远保持科研性质，而不至于变成普通工厂。

- **经营心得**

我对创新的一个基本观点是“融合创新”。过去企业是创新主体，现在又提倡万众创新，两者其实是相辅相成、相互融合的。创新既需要万众创新，也需要企业创新，关键要看在哪个领域。

现在社会上创新创业热情迸发，很多年轻人都希望通过创新创业拥有更好的生活和更多的财富。特别是在互联网快速发展的今天，不少年轻人都希望成为第二个、第三个马云。但坦率来讲，创新创业不是碰运气的事，也不是大概率事件，只有少数人会成功。而且，并不是人人都有创新创业的灵感，或者有这种性格和耐力。

过去40年来，中国的改革开放创造了百年不遇的创业创新机会。前些年，机遇性事件降低了创新创业者的机会成本，一大批企业家伴随着改革开放成长起来。今天中国正在步入成熟的市场经济时代，早期的短缺式经济创造的机遇也几乎不存在了。当然，新的技术经济转型又为我们创造了更大的机遇。但我们应该看到，今天的创新创业过程是在一个高起点上的竞争。

北京大学的厉以宁教授有一个“创意、创新、创业”的三段式观点。他认为，现代企业创新分为制度创新和技术创新，但不管哪种创新，都是创意驱动创新、创新带动创业。他还强调，创新是企业家的事情，发明是科学家的事情，应搭建发明家和企业家信息交互的平台，促使创新带动创业。这些观点启发我们要从创意的角度挖掘创新价值，从产研结合的角度放大创新价值。台湾学者邱于芸把英雄的故事归纳为“英雄上路、途遇师傅、历尽艰险、英雄归来”四段式，创业者要想成功，同样会经历这样的过程，英雄总要千锤百炼、遍尝甘苦、浴火重生。

可见，创新创业不像大家想得那么奇妙和浪漫，需要科学规划、扎实工作、埋头苦干。因而我提醒年轻人，创新创业是一个系统性思考和创造价值的过程，既需要满腔的热情，也需要科学的态度，更需要坚守的精神。如果说过去创新创业靠的依次是“胆商、情商、智商”，今天靠的则依次是“智商、情商和胆商”。也就是说，今天的创新创业要想成功，科学的态度可能要放在首位，之后是艰辛的实践过程，情商和胆商主要体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。

● 经营心得

今天的创新创业依次要靠“智商、情商和胆商”，也就是说，创新创业要想成功，科学的态度可能要放在首位，之后是艰辛的实践过程，情商和胆商主要体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。

创新创业需要学习能力。创新创业总是和不确定性绑在一起，因此我们要多听、多看、多读书，及时学习新技术、学习新的商业模式，跟上时代步伐。既要认真学习研究创新的理论方法，又要勇于开展创新实践；既要注重自我创新，又要注重围绕人才、技术、企业等进行资源的集成和整合。创新创业还要不断扩展国际视野。“二战”后，德国涌现出很多悍马型企业家，他们勇敢地闯出去，造就了今

天德国制造的全球优势。中国企业现在要走出去，提高国际视野至关重要。马云、王健林、郭广昌常在全世界出差考察，他们都把最新的商业模式做起来了。在构建全球视野、虚心学习国外经验的同时，也应树立中国人的文化自信，从中国传统文化和本土实践中汲取精华，建立中国企业的“新商道”。

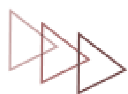
创新创业需要量力而行。任何创新创业都要认真筹划，重要的是把握机遇、寻找商机。创新创业者在选择业务方向时要如履薄冰、如临深渊、战战兢兢，选定后则要扎扎实实、执着坚守。改革开放之初，创业机会很多，只要敢于冒险就有可能成功。但实际上，创新创业从来都不应盲目冒险。开辟一项新事业，不是因为偏好风险，而是因为看到了其中的机遇，为了把握这个机遇，在可控可承受的前提下承担适度的风险，这才是风险与机遇的逻辑。孔子说“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，但他也说“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也”。所以，冒险不应是创新创业者的必然选项，任何创新创业都要量力而行，绝不能打无把握之仗。

● 经营心得

冒险不应是创新创业者的必然选项，创新创业重要的是把握机遇、寻找商机。创新创业者在选择业务方向时要如履薄冰、如临深渊、战战兢兢，选定后则要扎扎实实、执着坚守。

创新创业需要工匠精神。任何成功都是市场竞争严酷筛选的结果，企业家不是天才也不是完人，从创业到成功往往九死一生，只有少数人最终脱颖而出。爱迪生发明电灯泡，试验了6 000多次才取得成功。日本三得利公司历经整整三代人的努力，才酿造出全球一流的威士忌。成功是炼出来的，是熬出来的。创新创业要有工匠精神，包括追求卓越的创造精神、精益求精的品质精神、用户至上的服务精神、锲而不舍的坚守精神等。只有扎实工作、埋头苦干、持之以恒、止于

至善，才能克服一次次困难，消除一次次心理纠结，才有希望看到胜利的曙光。做事不专注、这山望着那山高、耐不住寂寞的人，是做不好事情的。这就好比一个运动员，既拿百米冠军又拿马拉松冠军是很难的，如果同时设定两个目标，可能一个冠军也得不到。当然，创业也有快速成功的例子，但绝大多数都是漫长、艰辛的，没有坚守的毅力根本不可能成功。



典型案例 铜铟镓硒领域的接力跑

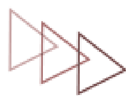
在太阳能薄膜技术领域，非晶硅是第一代，第二代则以碲化镉和铜铟镓硒等为代表。铜铟镓硒的英文缩写是CIGS，由于制备成本较低、电池稳定性较高，成为目前最具商业前景的大规模产业化薄膜太阳能电池。2014年，中国建材集团通过收购德国CIGS生产商Avancis公司，进入铜铟镓硒领域。

Avancis最早隶属于西门子公司，2006年由圣戈班和壳牌各出资50%成立，2009年成为圣戈班的全资子公司。2012年，欧洲主权债务危机沉重打击了欧洲经济，同时中国低成本的太阳能组件占领了欧洲市场。在投资者的要求下，圣戈班不得已放弃了铜铟镓硒业务，并接受了中国建材集团对Avancis的并购。至此，4家世界500强企业在铜铟镓硒薄膜领域的接力跑的棒子传到了中国建材手中，我们希望能坚持跑到终点，把这项事业做到世界一流水平。

Avancis公司在德国有两个部分：一是在慕尼黑西门子研发园区的研发中心，一是在莱比锡附近托尔高市的工厂。Avancis研发中心的实验室非常先进，有50名科学家。托尔高工厂里的新线是一条“武装到牙齿”的德国工业4.0智能化生产线，具备年产100兆瓦的生产能力。同去考察的我方专家认为，这场收购会让中国企业在相关领域超前20年。功夫不负有心人，经过无数次的失败，慕尼黑试验室开发出的铜铟镓

硒薄膜太阳能电池组件的转化率接连刷新世界纪录，托尔高工厂也具备了和晶硅产品竞争的能力。

创新创业需要提高自身素养。企业家要有智慧，更要有职业化的态度，把企业的创业、管理和发展作为人生的一种选择、约定与承诺。不懈怠、不停留、不空论、不恋功，始终保持“淡泊明志，宁静致远”的心境：企业成功之时，虚怀若谷；企业低落之际，不妄自菲薄。既有进取心，也有平常心；既有拼劲，也有耐力；既能平静笃定地迎接成功，也能淡然从容地面对失败。就我个人来说，做企业近40年来，我一直保持面向正前方的积极心态。这些年虽然付出了许多，但我始终无怨无悔、虽苦犹荣。我的座右铭是一位西方哲人的名言：“忙的蜜蜂没有悲哀的时间”，我的这些作风也影响了中国建材的年轻人。



典型案例 从容面对困难

这些年，常有人问我，职场中是否遇到过困难，最大的困难是什么？不少人或许认为，我的一些成功是因为一些特别的机会，一直以来也都很顺利。其实，我的职业生涯是由一个个困难串联而成的。

我在北新最早做的是技术员，但当我看到厂里试生产的产品堆满库房卖不出去时，毅然选择做一名销售员。20世纪80年代初，销售员工作普遍被大家看不起，但我却毫不犹豫地干起了这一行。我当厂长也是受命于危难之时，当时工厂揭不开锅，刚上任的那年春节我愁得6天都没怎么讲话，但我还是咬牙坚持下来，硬是让企业起死回生，并带领它在深交所上市。2002年，当中国建材集团面临经营困境时，上级让我去解决困难，我毅然跳进了“弹坑”，努力把企业从债务的泥沼中解救出来。我在国药的任职经历也充满挑战，作为医药行业的“外行人”，我到国药工作第一年的“十一”长假，我把自己关在家里整整7天，读了8本医药行业的书，后来又几乎转遍了国药的每个基层企业，渐渐地把医药的业务框架在头脑里构建起来。正因为如此，国药同事

从没有把我当作外行。任职5年里，国药集团快速成长，成功进入世界500强企业行列。两材重组也是难事，两家企业同业竞争十几年，关系疙疙瘩瘩，走到一起谈何容易。但领导说“志平你去找大家谈”，我就开始了两年多时间的马拉松式沟通，最后两家企业终于走到一起，实现了无缝对接。

尽管这些年遇到了不少困难，但我却鲜有畏难情绪或感到委屈。我总想，困难扛一扛就过去了，从长远来看，所有克服困难的过程都会成为珍贵的经历。

创新创业是一种人生态度，一种民族精神，一种社会风尚。在大众创业、万众创新的时代，最紧迫的就是培养出千千万万个优秀的企业家，塑造一种敢为人先、鼓励创新、宽容失败的文化氛围，营造适合企业家成长、发展和施展才能的广阔空间。

第四章
团队与文化

以人为中心

“人”是企业最宝贵的资源，是办好企业最可依靠、最为牢固的基础，是推动企业前进的根本动力。企业的“企”字是“人”字下一个“止”字，就是说企业离开了人就停止运转、止步不前了。这可以说是中国象形文字的一个经典诠释。企业的财富、企业的进步都是由人创造的。企业在市场竞争中取胜的根本是什么？归结为一个字，即构成企业主体的“人”。

在做企业的过程中，我一直坚持“以人为中心”。这个观点是我20年前在北新当厂长期间提出的，在当时的管理界是比较新颖的，因为那时候还没有“以人为本”的提法，所以我提的是“以企业为本”“以人为中心”。后来，我把以人为中心的理念应用于企业实践，并进一步分解为4句话：企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人。处理好这4个方面的关系，就可以把握住企业发展的正确方向。

企业是人，是指企业是人格化的、人性化的，是有思想、有情感的经济组织，被大家赋予了一定的性格和特征。比如，说起联想，大家就会想到柳传志；说起海尔，大家就会想到张瑞敏；说起淘宝网，大家就会想到马云。做企业应像培养孩子一样，悉心栽培与呵护，让其不断茁壮成长；磨炼意志与本领，让其更好地适应竞争；铸造精神与品质，让其为社会所接受。

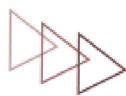
企业靠人，是指企业的一切都是由人来完成的，要靠领导者的带领以及广大干部员工的努力和付出来发展，企业的所有成绩都来自大家的汗水。

企业为人，是指企业的经营目的归根结底是为了人。我们办企业是为了服务三个群体：一是企业人，即我们的员工和他们的家属；二是投资人，即出资人和利益相关方；三是社会人，即我们要为社会提供更好的产品和服务，创造更多的价值。

企业爱人，是指企业要以仁爱之心待人。孔子讲“仁者爱人”“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。在企业之内，要发挥员工的积极性和创造性，关心和爱护员工；在企业之外，要积极履行社会责任，努力回馈社会，创造阳光财富，推动社会和谐发展。

这些年来，我把做企业的精力不仅放在规模和业务增长上，更重要的是放在“人”上。记得刚做厂长时，工厂上下从领导到职工许多人对我都没多少信心。有人说宋厂长太年轻，管得了这么大的企业吗？还有人说，宋厂长以前主要抓市场、抓销售，不懂设备和生产，怎么管理企业？这些话传到我这儿，我认为他们说的是事实，当厂长对我来说确实是一个很大的挑战。但是，我懂“人”，懂得员工的心，这是我的长处，也是当时企业最需要的。

北新那时正处于非常困难的局面，职工好多年没调过工资，住房也相当紧张，大家对企业很冷漠。我在学习管理学时老师讲过一个实验，就是在鱼缸里把吃鱼的鱼和被吃的鱼用玻璃板隔开，吃鱼的鱼反复碰壁失望后，即使实验人员把玻璃板移开，吃鱼的鱼和被吃的鱼也可以相安无事，老师说这就是冷漠。那时我只有36岁，面对着几千名“嗷嗷待哺”的员工，感觉压力很大。想了很多办法后，我发现问题的关键在于怎样才能使员工热爱企业，怎样才能激发出员工的信心。



典型案例 点燃员工心中的火

1993年春节过后不久，石膏板分厂领导要我去为热烟炉点火。我把火把投进热烟炉后，转身对干部、职工说：其实我最想点燃的是员工心中的火！

为了唤起员工的信心和热情，我挨个车间座谈，针对当时国企的分配机制与管理方式中存在的问题，逐一解答疑问，目的就是让大家知道企业效益和员工利益之间的关系。有的车间没有会议室，我就在车间的空地上站着做动员。慢慢地，员工被我的真诚打动了。

当时企业资金状况十分紧张，由于企业过去信用差，银行不给我们发放贷款，企业已经没有流动资金了。我回家问妻子家里有多少钱，那时因工资低家里没有多少存款，我就做她的工作，劝她把结婚前的存款拿出来。我的妻子参加工作时间早，父母让她把自己的工资都存起来，和我结婚时她已经有了1万元存款，但她从来没想过她的这些存款会有这种用途。我又号召职工集资帮助企业共渡难关，大家对企业逐渐有了信心，于是纷纷把家里的存款拿出来，有的职工把孩子的压岁钱和存钱罐里的钱也拿了出来，这让我十分感动。工厂正是用职工集资的400万元买了原材料，才运转起来。一年后借款到期，我把本金和利息如数归还给大家。

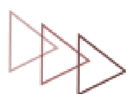
企业活过来了，接下来还要发展壮大。当时很多员工问我，我们没有房子住，收入很低，怎么办？我告诉大家，房子的钥匙就在大家手上。我提出“工资年年涨，房子年年盖”，并把这句口号做成条幅，挂在气球上飘到厂区上空。职工的热情一下子被调动起来，企业重新焕发了生机。10年中我兑现了承诺，员工人均年收入从1992年的3 000多元提高到2000年的20 000多元，比周边企业高出不少，盖起了10多栋宿舍楼。当然，干部职工也付出了很多，使得企业效益年年创新高。

员工心中的火是企业发展的圣火。霍桑实验表明，人在特定环境下会有不同的表现。北新原来从德国引进的年产2 000万平方米的石膏

板生产线每年最多只能生产800万平方米，但我当厂长的第二年产量就达标了。另外，厂里原来总出责任事故，但我当厂长的10年时间里没有出过一起伤亡事故。这些往事常让我想到，工厂里的大量问题并不都是技术问题，而是管理问题，是文化问题。事情能做好，从根本上得益于员工良好的心情和状态，得益于充分激发了员工的能动性和积极性。水能载舟，亦能覆舟。同样的员工，可能会使企业蒸蒸日上，也可能会使企业江河日下，关键在于你能不能点燃员工的心中之火。

回想在北新做厂长期间，我的主要工作就是围绕怎么调动大家的积极性，怎么让员工真正以厂为家、爱岗敬业来开展的。在那个从计划经济向市场经济转变的年代里，我深深理解了企业与员工的关系：企业是载着员工驶入市场大海的巨轮，在这条船上，陆地习惯必须改变，恩恩怨怨都应抛弃，只有全体船员齐心协力，这艘大船才能乘风破浪、扬帆远航。对企业来说，要真正成为船员可以信赖和依靠的家，让大家可以遮风避雨、免受流离颠沛之苦，同时要充分激发大家的工作热情，让大家通过努力实现个人价值。

企业最终的成功源于广大员工的努力和坚持，以及企业与员工的荣辱与共。企业只有真心实意地对员工好，设身处地为员工着想，员工才能发自内心地创造效益，企业才能够获得持续发展。西方管理学家说“你怎样对待你的员工，你的员工就会怎样对待你的客户”，讲的也是这个道理。



典型案例 下岗风波

1997年，一场刻骨铭心的下岗风波悄悄降临到北新头上，企业与员工经历了前所未有的考验。按照上级要求，百家试点企业要裁减冗员，各城市要对裁减下来的人员进行安置或发放保险，于是有些企业一次性交给政府几千人。那时北新集团有550名冗员，看着长长的名单，我好几晚都没睡好。北新的双职工现象非常普遍，也有不少是一

家几口人都在这个工厂工作。这550人几乎牵涉到每个家庭，以及整个家属生活区6 000人的心。

这是一个十分艰难的抉择。北新的企业文化是“以厂为家”，既然称之为“家”就绝对不能把任何一名员工丢在半路上。国企的问题是体制问题，这个责任不应由职工承担。经过艰难权衡，我做了一个不裁员的发展规划，即创造2 000个饱满的就业岗位，通过企业发展让富余职工再就业，这个想法也得到了上级的理解和支持。那时，有企业提出“每减少一名员工就意味着管理前进一大步”，而在北新，我们把每创造一个饱满的岗位，每使一名富余员工转变为一名自食其力的、为企业做出贡献的员工当作进步。

我们把550名富余人员从岗位上分流出来，在企业培训中心进行再就业培训。因为承诺保证大家正常的工资和适当的奖金，整个转岗过程比较和谐，没有出现大的矛盾和分歧。大家也很努力地学习新的知识和技能，后来很多转岗职工在新的岗位上还成了岗位能手。经过这段艰难而又意义深远的心路历程，北新与员工更加紧密地联系在一起，员工更加珍视和热爱企业，企业也拥有了一支适应市场、勇于竞争的员工队伍。

● 经营心得

员工心中的火是企业发展的圣火。水能载舟，亦能覆舟。同样的员工，可能会使企业蒸蒸日上，也可能会使企业江河日下，关键在于你能不能点燃员工的心中之火。

后来，我把以人为中心的文化带到了中国建材集团，并提出“让员工与企业共同成长”，即企业既要发挥员工的积极性和创造性，也要提高员工待遇，还要给予员工幸福感和归属感。做企业最重要的事是人的事，最重要的目标是让人幸福，如果人不幸福，企业做得再大也毫无意义。

什么是员工幸福？这些年我常站在员工的角度，去思考这个问题。对于一个人来讲，置身职场有两件事最重要：一是有一位好领导，二是有一个好平台。好领导会给人正确的指引，好平台能让人充分发挥才能。我觉得，企业要围绕着这两件事做好“人”的工作，提高人的幸福感，让员工既能感受到组织的关怀和温暖，又能在企业大家庭中真正实现理想和价值。总的目标是，让员工在工作中心情舒畅，获得快乐感和价值感，以及物质上的富裕和精神上的富足。

好领导的标准是什么呢？就是要对人至诚至爱。领导要主动找员工谈心，关心员工的工作和生活，帮助他们解决思想问题和实际困难，让他们没有后顾之忧；要善于识人育人，发挥员工特长，创造更多的学习和锻炼机会，积极选拔和任用优秀的年轻人。好平台的标准是什么呢？就是要让人“乐生”。也就是说，企业不仅是员工谋生的手段，更应成为员工乐生的平台，要营造良好的环境，优化体制和机制，让员工在企业里施展个人才华、实现自我价值、创造美好生活。有了这样的平台，员工才能真正获得幸福，并将这种幸福转化为对企业的热爱和忠诚。

怎样打造企业的乐生平台呢？一方面，要把员工利益和企业利益融合在一起，通过建立财富共享机制，让员工更多地分享企业改革发展的红利。我一直认为，在企业的成本中，给予职工的待遇是投入产出比最高的。另一方面，要营造良好的企业氛围，让大家真正融入企业、热爱企业、关心企业，让大家想做事、能做事、做成事，找到精神上的归宿。比如，改善员工的工作、学习和生活条件，建设图书室、健身室；多渠道、多形式地组织员工培训，全面提升员工素质；丰富员工生活，组织开展文艺活动和体育比赛等。

企业里最重要的是人，怎么看待人是企业中最重要的事情。人是企业发展和进步的支撑，我们所有的工作都是围绕“人”来进行的。坚

持以人为中心、促进企业发展，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求，这是我们任何时候都不能偏离的主线。

- **经营心得**

企业不仅是员工谋生的手段，更应成为员工乐生的平台，即一个能让员工施展个人才华、实现自我价值、创造美好生活的平台。企业只有真心实意地对员工好，员工才能发自内心地创造效益，企业才能够获得持续发展。

大企业靠文化和制度影响人

我考研究生时，英语试卷中有篇文章提到，小企业的成长靠管理者的行为影响和言传身教，大企业则靠文化和制度影响人。这句话说得很对。企业要用先进的文化指引员工的心灵，用规范的制度约束员工的行为。一个有着优秀企业文化与制度的企业，也会拥有一支素质良好的员工队伍。

精心营造的健康的、优秀的、统一的文化是一种激励人心的无形力量，可以让广大干部员工义无反顾地向着高远的理想迈进。如果文化导向、员工思想出现偏差，企业就会出大问题。企业要有一套先进的文化体系，让员工鲜明地知道企业的发展思路，明确企业成长跟自己的关系，让大家在企业中获得自豪感和幸福感。企业文化要怎样建立？需要注意哪些问题？在长期的企业实践中，我有几点体会：

一是企业文化要有特色。

企业文化是企业的特质，是企业与生俱来的东西，是别人学不会也偷不走的。它应该产生于每个企业适应市场经济要求的商业实践之中，既要符合市场经济规律，也要符合行业的发展规律和企业自身的成长逻辑，还要根据企业的发展需求，不断地加以完善和提高。

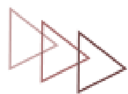
企业文化是一国政治、经济、文化在企业里的投影，国家不同，企业文化也不尽相同。日本企业崇尚集体主义，“丰田精神”和“国铁一家”都注重激发人的爱心和向心力。美国企业崇尚自由创新，谷歌员工可以在办公室涂鸦，还能把宠物狗带到公司。虽然企业文化具有民族特征，但即便同属一个国家，受创业历史、发展目标、经营理念、地域环境、企业领导、员工素质等因素影响，不同企业的文化也不尽相

同。另外，不同类型的企业也有不同的文化。对制造业企业来说，生产制造是一项严谨科学的工作，生产线上一丝一毫的小问题都会酿成大问题，因此过分强调个性化是不行的；而对创新企业来说，过于刻板教条的管理则会禁锢科研人员的想象力和创造力。

其实，市场经济中的每个企业都有自己独特的发展历史、战略目标和资源基础，因而都应培育独具特色的企业文化。文化可以借鉴，但不可照搬照抄，也不可复制和移植，离开了特定的民族特征和生存环境，就可能会水土不服。

二是企业文化要通俗实用。

对于企业文化的建设，有些人误以为既然文化要有特色，就应别出心裁、深奥抽象。其实不然，一个企业对愿景和文化的描述要准确、具体、逻辑严密。企业文化并不是越高越好、越深越好，它不能虚空，更不能喊口号，而应简单易懂、贴合实际、便于记忆，能让员工了然于胸并落实到日常工作中，否则就会失去它应有的意义。我跟干部们讲，我总结的企业文化并不高级，未必完美，在用词上也不华丽，但却比较实际。它代表了我们的认识水平，能够服务于我们的发展战略，这就足够了。比如“三宽三力”文化，不复杂也不深奥，但很适合联合重组的特点和要求。重组了那么多企业和人员，不讲包容和谐肯定不行。



典型案例 “三宽三力”的力量

在中国建材联合重组的过程中，我提出了“三宽三力”的文化。“三宽”，就是待人宽厚、处事宽容、环境宽松，通过对个人行为和企业环境的约束，奠定文化融合的基础。“宽”不是没有原则，而是“宽而有度，和而不同”，实现个性与共性的统一、和谐与规范的统一。“三力”，就是向心力、亲和力、凝聚力。向心力是指子公司对母公司要有

向心力，亲和力是指单位之间、员工之间要和睦相处、团结一心，凝聚力是指母公司对子公司的感召力、吸引力与引领力。

“三宽三力”具有鲜明的融合特质，这种文化不是排斥性的，也不是灌输性的，它的核心是充分尊重大家、照顾大家的利益，给予人充分的信任、包容和支持，让每一个新进入者都能进行个性化发挥，并在发展中实现优势互补和价值再造。这就解释了为什么新进入者会如此认同我们的文化，甚至第一天就产生了归属感。因为他们进入中国建材集团，不仅是出于对集团的认同，更多的是出于对自己的认同。

“三宽三力”文化为联合重组奠定了牢固的文化根基，为广大干部员工提供了一个共同的事业平台、一片广阔的发展天地，赢得了重组企业的信赖。中国建材集团过去的10年是联合重组的10年，在这10年中，我几乎每天都要面对新加盟的陌生面孔，但很快大家就不再感到陌生，并迅速地融合在一起。

有人曾这样描述中国建材集团的现象：“民营企业家昨天是小企业的大老板，为自己挣钱；今天变成大企业的经理，他们仍然起早贪黑、废寝忘食地工作。”也有媒体评论分析说，中国建材集团的魅力源于一种独特的“和”文化。这是企业的核心竞争力所在，是其他竞争者很难复制的。

- **经营心得**

企业文化并不是越高越好、越深越好，它不能虚空，更不能喊口号，而应简单易懂、贴合实际、便于记忆，能让员工了然于胸并落实到日常工作中，否则就会失去它应有的意义。

三是企业文化要上下统一。

文化的一致性非常重要，文化不能随意编造和更改。比如，百安居、肯德基、麦当劳，在全世界的标识、员工的服装甚至货架上产品的摆放方式都是一样的，中国的一些职业经理人出于好意做些改动和创新，结果大多数都被炒掉了，就是因为大公司要捍卫它的文化的一致性。我们常讲品牌建设，其实品牌的核心就是企业文化的积淀和传承，品牌文化是企业的特质文化，在企业中品牌建设是最难做的工作。

文化是用来遵守和传承的，而不是用来篡改和破坏的。不丹前总理吉美·延礼在《幸福是什么》一书中提到国民幸福指数（GNH）。不丹不是发达国家，人均GDP只有700美元，但从20世纪70年代开始，不丹就在前国王吉格梅·辛格·旺楚克的倡导下，以经济增长、环境保护、文化传承、政治和谐为支柱，努力提高国民的幸福感，最终造就了一个安定祥和的美丽国度。企业的文化传承也应成为企业发展的支柱。

中国建材集团在文化建设上有严格的要求，绝不允许任何企业在文化上另搞一套，形成“文化孤岛”。中宣部曾组织记者到我们的所属企业采访，回来后记者们跟我说：“你们这个企业很有意思，上上下下讲的话都一样，无论哪个企业都是一派井井有条、热火朝天的景象。”我说：“这就对了，如果大家各吹各的号，各唱各的调，那就不能称为一个集团了。”

● 经营心得

品牌的核心就是企业文化的积淀和传承，品牌文化是企业的特质文化，在企业中品牌建设是最难做的工作。文化是用来遵守和传承的，而不是用来篡改和破坏的。绝不允许任何企业在文化上另搞一套，形成“文化孤岛”。

四是提防坏文化的侵蚀。

任何企业都有自己的文化，区别只在于它是好文化还是坏文化。好文化是那些凝聚着正能量的文化，像“学习文化”“绩效文化”“和谐文化”“责任文化”“拼搏文化”等都在其列，而坏文化是我们要克服的“惰性文化”“折腾文化”“安逸文化”“消极文化”等。好文化和坏文化不能并存，如果不能用好文化去同化坏文化，好文化就会被坏文化侵蚀。因为相比之下，坏文化更顺应人的劣根性，让人感觉很舒服。比如，有些传统的地方国企刚被我们重组时，还保留着坏文化，领导出门时前呼后拥、讲究排场，开会时看重主席台座位的摆放。这些旧有体制滋生的坏文化，如果不及时摒除，就会生根蔓延。

企业文化的建设、形成、固化的过程，就是好文化和坏文化相互博弈、此消彼长的过程。近朱者赤、近墨者黑。我在企业中反复强调，必须巩固、完善和捍卫我们的好文化，用好文化去同化坏文化。一旦坏文化站稳脚跟，就会一点一点儿地危及企业生命。现实中就有这样的案例。美国有一家知名的连锁集团，并购了另一家有着坏文化的连锁企业，三年之后两家企业都倒闭了，就是因为坏文化把好文化侵蚀了。

在企业里弘扬充满正能量的好文化，在今天的社会环境下尤其重要。从外部来看，市场经济带来了效率和财富，但也带来了过度追求利益的倾向，如果不从精神层面上加强引导，社会和企业就容易出问题。从内部来看，随着企业的发展壮大，如果没有良好的企业文化，形不成统一的思想与价值观，企业就会出问题。

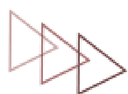
● 经营心得

任何企业都有自己的文化，区别只在于它是好文化还是坏文化。我们必须巩固、完善和捍卫好文化，用好文化去同化坏文化。一旦坏文化站稳脚跟，就会一点一点地危及企业生命。

五是企业领导者是文化领袖。

企业领导者是文化的塑造者、传播者、实践者。在企业里，大家信奉什么、反对什么，弘扬什么、摒弃什么，文化导向是什么，企业领导人必须清晰地告诉大家并反复强调，以便让干部、员工凝聚在共同的价值观之下。在企业之外，企业领导者要积极地与社会做好沟通交流，增信释疑，赢得更多的理解和支持。很多世界级企业的领导人都是演讲高手，一上台就能出口成章而且富有感染力，这是他们的专长，也是必备能力。

企业领导者要学会布道，对内对外讲好企业故事。“言传”之外，还要“身教”。行为专家认为，语言对人的影响力只占25%，其他75%的影响力来源于行为。所以，领导者的一言一行都必须符合企业文化。否则，说一套做一套，没有人会信服你，还会对企业的理念、制度造成破坏。也就是说，作为文化领袖的企业领导者，既要“说得好”，更要“做得好”。



典型案例 企业里的布道者

我的管理方式是布道式的。多年来，我就像企业里的老师，自己先悟道再对内对外布道，布道的方式是亦说亦写，布道的风格是以事说理。

在北新当厂长期间，我常站在车间里给大家讲话，到了中国建材集团，企业越做越大，员工遍布全国各地，再一家一家地布道已经不现实了，于是我更多以开会和写书的方式布道。在集团月度会、半年会、年会及子企业的重要会议上，我会就经济形势、行业走势、战略文化等，掰开揉碎了反复讲，为的是统一集团上下的思想。近年来，我先后出版了《包容的力量》《央企市营》《经营方略》《国民共进》《我的企业观》《整合优化》《笃行致远》等书籍，主要供企业内部交流使用。有一次，我听见有年轻人在办公室开玩笑说：“我们要好好干，你看书封上的宋总在看着我们呢。”我们的文化如果能以这种

方式传递到每个员工心中，我写书的目的就达到了。不过，不论哪种布道方式，我都是以事说理。我崇尚“大道至简”，喜欢把复杂的管理学理论简单化、故事化，再用平实质朴的文字娓娓道出。这也构成了我说话和写文章的风格。

抽时间与社会沟通，也是布道的应有之意。这些年来，随着企业的发展，我多次受邀到地方国资委、地市政府、企业、高校讲课和演讲，也参加过一些论坛，接受了一些采访。我都是本着“真心地讲话，讲真心的话”的原则，从自身实践出发，围绕国企改革发展和经营管理做交流分享。国企领导者大多不愿在公共场合露面，怕讲错话和枪打出头鸟。知我者谓我心忧，不知我者谓我何求。我的看法是，如果谁都不讲，社会上怎能知道国企的情况和我们的想法呢？历任上级部门的领导都肯定了我在介绍和宣传国企发展、改革和管理经验方面所做的工作。

作为全国MBA教育指导委员会委员，近些年我受邀出任部分高校的兼职教授，利用节假日讲课，交流企业经验。比如，我在北大光华管理学院讲“穿越迷思做企业”，在北大国发院讲“经营方略”、与陈春花教授就高质量发展进行玉兰树下的对话，在中国政法大学论坛上讲企业家精神，等等。我觉得，商学院里老师人才济济，缺的是有实践经验的企业家，所以企业家讲课实实在在地讲案例和经验，让大家有所收获就行了。事实证明，这种讲课方式深受学员们的欢迎。

知人善用是企业成功的根本

古代有个“国有三不祥”的典故，讲的是齐景公上山打猎时遇到狮子，下山后又在河里看到蛇，回宫后他急忙召见晏子，询问这是不是国家不祥的征兆。晏子说，山上就是狮子待的地方，水里就是蛇待的地方，看见它们是正常的事。真正的“国之不祥”有三：一是贤而不知，即国家有贤能的人国君却不知道；二是知而不用，即知道某人有能力却不任用；三是用而不任，即用人做事但不信任他。这个故事揭示的是国家举贤任能的重要性。做企业也是一样，知人善用是企业成功的根本。多年的实践表明，企业经营不善，往往和用人失误有关：一是用了不该用的人；二是用的人不能挑大梁，承担不起应有的责任。

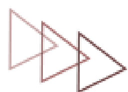
企业里有两件事最重要：一是选人，二是选业务。在这两者之中，选人更重要。做企业要先人后事，而不是先事后人，即一定要找到合适的人才去做事。如果没有合适的人，再好的业务也大可不做，做了也难有建树，甚至以失败告终。那怎么选人呢？我认为，选人的标准是8个字：德才兼备，德字优先。正确的选人方法是在品德好的前提下选择有才干的人。

中国明代思想家吕新吾在其论著《呻吟语》中说，居人之上者“深沉厚重是第一等资质，磊落豪情是第二等资质，聪明才辩是第三等资质”。三个资质依次对应的是人格、勇气和能力。一流的领导者要有一流的人格。小胜靠智，大胜靠德。如果一个干部品德不过关甚至存在大问题，那么他的能耐越大，对企业的损害就越大，不仅会把整个团队的风气带坏，而且会把企业的基础搞垮。所以，有才无德的人即使

能力再强也不能用。当然，有德无才也不行，没有真才实学，只是一个“好好先生”，做企业也不会有大起色。

激烈的市场竞争每时每刻都在考验企业的选人与用人水平。对于企业来说，人才从哪里来呢？我的看法是，把企业的自我培养人才和引进外部人才结合起来，立足于自我培养，同时逐渐加大市场选聘的力度，真正做到广纳贤才。

在自我培养人才方面，企业要从战略出发，通过企业实践和专业培训的结合，培养一批技术、管理、市场的带头人，为他们提供成长和建功立业的广阔舞台。领导要熟悉企业的人员情况，善于发现德才兼备的人，千万不能有“武大郎开店”的思想，排挤比自己优秀的人。在引进人才方面，要坚持两个原则。一是要实用。并不是学历越高越好、见过的场面越大越好，而是要与公司的实际需要相吻合，双方都觉得合适才好。二是要客观。了解一个人，既要知道他的优点，也要了解他以前犯下的错误。人做事总会有失误，关键是有没有认识到自己错在哪儿、犯错之后有些什么体会。如果一个人说自己从未摔过跤，那说明他可能从来没有真正做过事，这样的人应慎重引进。



典型案例 选聘南方水泥CEO

2007年9月南方水泥成立后，重组工作势如破竹，很快就有了上亿吨的规模。但与此同时，有个问题摆在我们面前，就是要寻找一个优秀的总经理。我们先后见了几个猎头公司推荐的职业经理人，但他们都不符合要求。然而就在我们一筹莫展之时，肖家祥进入了我们的视野。

肖家祥原是湖北华新水泥的常务副总，后来被河南天瑞水泥请去做CEO，一直从事水泥企业的管理工作，是一位合格的职业经理人。他那时40多岁，刚从天瑞出来，有几家股份制企业也向他伸出了橄榄

枝。经人介绍我和他见了一面，详谈之后我认为他就是我们想要的南方水泥总经理。但除了我们，还有几家股份制企业也向他伸出了橄榄枝。有一家香港上市公司给他开出了三倍于我们的年薪。南方水泥虽说也是股份制企业，但毕竟是国有控股企业，给他提供完全市场化的职业经理人薪酬不太现实。但如果仍按照国有企业原来的那套偏行政化的干部薪酬体系，确实很难吸引优秀的人才，所以我们必须向前一步。

优秀的人才可遇而不可求，情急之下，我给肖家祥发了一条短信。我说，我们可能给不了他那么高的薪酬待遇，但加入中国建材会让他拥有荣誉感和归属感，肖家祥愉快地接受了我们的邀请。事实证明，肖家祥是一位非常能干的总经理，南方水泥在他的带领下，取得了良好的业绩。

- **经营心得**

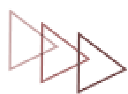
要用对人，先得选对人。我认为，选人的标准是8个字：德才兼备，德字优先。正确的选人方法是在品德好的前提下选择有才干的人。如果一个干部品德不过关，那么他的能耐越大，对企业的损害就越大。

在企业领导的选拔任用上，我主张重用“痴迷者”。所谓“痴迷者”，就是能一心一意做企业、做事情，干一行、爱一行、精一行的人，就是每天早上眼睛一睁就想这件事，半夜醒了也在想这件事，一门心思做好一件事的人。人们常把企业领导与高学历、高智商、高职称这“三高”挂钩，但我想创新型企业可能更需要这类人，而更多企业需要的是“痴迷者”。从我做企业的经历来看，往往是那些学历不太高但对做企业无比痴迷的人更容易创造奇迹。尤其是工厂的领导，需要踏实肯干、业务过硬，能钻研生产技术，懂得生产管理，好高骛远的人是做不好企业的。

做企业好比跑马拉松，能笑到最后的人一定不是那些过分活络、这山望着那山高的人，而是那些脚踏实地、有激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。稻盛和夫说，当年他做企业时聪明的人都跑了，留下的那些看似木讷的人却做出了一家世界500强企业。我对此深有同感，做企业宁可要“笨人”也不要“聪明人”。“笨人”做事踏踏实实，能沉得住气，稳得住性子，就像《龟兔赛跑》里的乌龟，一直向着终点执着地爬行。而“聪明人”做事左顾右盼，什么都知道一些，但又都不专业，就像小猫钓鱼一样，蜻蜓来了抓蜻蜓，蝴蝶来了抓蝴蝶，这样的人我不会选。做企业这么多年，我把很多精力都花在寻找“痴迷者”和企业家上，在建材集团如此，在国药集团也如此，这可能是我做大做强企业的诀窍之一。

- **经营心得**

做企业宁可要“笨人”也不要“聪明人”。在企业里，往往是那些学历不太高但对做企业无比痴迷的人更容易创造奇迹。这些年来，我把很多精力都花在寻找“痴迷者”和企业家上，这可能是我做大做强企业的诀窍之一。



典型案例 屡创奇迹的“痴迷者”

任桂芳是中复连众的董事长，她比我年长一些，我私下里总亲切地称呼她“任大姐”。这位全国劳动模范、“全国三八红旗手”，更是一位名副其实的“韧大姐”，她对事业的那股韧劲儿让人钦佩。多年来，她一心扑在工作上，没有周末和节假日，很多人常用“非常6+1”与“白加黑”来形容她。在她的带领下，中复连众从一家小型玻璃钢制品工厂，成长为玻璃钢管道行业的排头兵企业。进军风电叶片业务后，她又带领团队开展技术攻关，使企业一举成为全球行业的领军者。中复连众现在已是中国最大的风电叶片制造商，制造出全球最大的6.5兆瓦

大型海上风电叶片，研发出10兆瓦超大型叶片，还有不少产品出口给美国通用电气、日本三菱等跨国公司。

泰山石膏董事长贾同春也是一位创新痴迷者。2005年，北新建材投资2.4亿购买了泰山石膏60%的股份，之所以投资这家企业，不仅是出于战略上的考虑，更是因为看中了贾同春的创新能力。他原是泰安市建材局局长，后来弃官从商，接手了一家石膏板公司，一天到晚泡在工厂里，解决了许多石膏板生产工艺的关键技术问题，生产出了低成本、高质量的产品，创造出了有中国特色的全球规模最大的生产线。这家企业的净利润已超过10亿元。

在中国建材集团，像这样的“痴迷者”还有很多很多。我常想，正是有了这些“痴迷者”的韧劲儿和干劲儿，我们的企业才能闯过一个又一个难关，接连打破西方国家技术壁垒，在“中国创造”的道路上不断前进。

关于用人的时机，我主张用人要趁早，即对那些有活力、有才华、有远大抱负的年轻干部员工应不拘一格培养提拔，让他们尽早脱颖而出。这与我的个人经历有关。我做副厂长时30岁，做厂长时36岁，由于较早地走上领导岗位，我学习和积累了不少管理知识和领导经验，为后来出任大企业领导打下了基础。从那以后，让年轻人早点儿走上领导岗位和业务负责岗位，就成了我用人的特点。“青青子衿，悠悠我心”，曹操在《短歌行》中引用诗经的诗句，抒发了他对青年将士的爱惜。我也常引用这句话，表达对青年才俊的欣赏之情。

有人担心年轻人没经验，但我认为，人才产生的关键在于培养、锻炼、起用。经验是在实践中积累的，年轻人只有早任用，才能及早培养出他们的经验和才干，这总比人才青黄不接、临时选将要好。对于年轻人，大家有时候容易求全责备，可是不把他放在关键岗位上他怎么能够学习和快速成长呢？及早任用年轻干部，让他们边干边学，我们这些有经验的同志则为他们把关，提高和发挥他们的才干。这样

做可以培养年轻干部对事业的责任感，对于锤炼他们一生的领导能力和责任意识是非常重要的。

归根结底，企业最终是要交给年轻人来管理的。所以，对年轻的人才要敢用、早用。我常说："在企业这个大家庭里，年轻人就像我们的孩子一样。"古人云：父母之爱子，则为之计深远。意思是说，我们爱孩子，就要为他们想得长远一些。同样，我们喜爱年轻员工，也要为他们想得长远一些。

另外，在选人用人方面，企业有一个好的人才成长环境至关重要。常言道"良禽择木而栖"，企业既要择天下英才而用之，更要为人才的成长和培育提供一片沃土。没有好的大环境，没有适宜的机制，即便有了人才也难以留住，抑或是人才长期被压抑，以致慢慢失去才能。这就好像挖来一棵树种在你的地里，如果你这儿的环境不好，土壤干枯、缺水少肥、温度不佳，再好的树苗也难以成活。所以，只有创造出有利于人才发挥才能的良好环境，建立有利于人才成长的良性机制，人才才会源源不断地加入。

● 经营心得

人才产生的关键在于培养、锻炼、起用。经验是在实践中积累的，年轻人只有早任用，才能及早培养出他们的经验和才干，这总比人才青黄不接、临时选将要好。这对于锤炼他们一生的领导能力和责任意识是非常重要的。

打造高素质的干部队伍

做企业，不仅要靠出色的领导者、一把手，更要靠一支训练有素、能打硬仗的高素质团队。一流的企业需要一流的团队。一个团队有理想、有信念、有激情、讲大局、讲长远、讲团结、讲和谐、讲包容、讲责任，同心同德全力以赴，才能成大事，取得大成就。

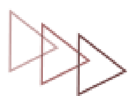
毛主席说："政治路线确定之后，干部就是决定的因素。"做好企业的根本在人，关键在领导干部。领导干部是团队的中坚力量，是带领企业团结奋进的主心骨。新形势下，我们要努力建设一支适应现代企业制度和市场竞争需要的高素质干部队伍，让这支队伍在创新转型的征途中闯关夺隘，在改革攻坚的战场上建功立业。

企业需要什么样的干部队伍呢？我总结为两个要求："五有干部"和"四个精心"，两者紧密关联又各有侧重。"五有干部"是对个人素养的要求，领导干部必备的素养包括学习能力、市场意识、敬业精神、专业水准、思想境界。素养和教养不同，教养与家庭有关，素养则是可以后天提高的。"四个精心"是对工作态度的要求，态度决定行为。"精心"用底线思维筑起做人、做事、用权、交友的4道防线，提醒领导干部始终保持优良作风。

● 经营心得

领导干部要成为有学习能力、有市场意识、有敬业精神、有专业水准、有思想境界的"五有干部"，做到精心做人、精心做事、精心用权、精心交友"四个精心"。

五有干部，首先是有学习能力。人是学而知之，不是生而知之。做企业是一门“功夫”，仅凭经验或聪明伶俐做不好企业。现代社会知识日新月异，形势瞬息万变，即使认真学习也不见得能跟上时代的发展，如果不学习就肯定会被淘汰。拿管理来说，管理可分为技术层面和艺术层面，但无论是哪个层面，都需要学习，学习多了，就有了灵感。尤其是企业领导者，要想在瞬息万变的市场环境中带领企业发展，唯有不断学习，否则思想就会落后于时代，能力落后于他人，只能“以其昏昏，使人昭昭”，导致企业陷入泥潭。



典型案例 学习管理

有媒体采访时评价我是“谜一样的人”，认为我带领企业走出逆境并做出些成绩很不简单，但我告诉对方，我只是普通人，能做成点儿事靠的就是不断学习。

我在工作前并没有学过企业管理，工作后做过技术员、市场销售员，但走上领导岗位后，原有的知识就远远不够了，于是我开始加紧学习充电。1992年我参加了武汉工业大学的MBA课程学习，1995年开始攻读在职管理工程博士，1996年冬天参加了日本AOTS（海外技术者研修协会）研修班。这些对我日后做企业都起到了非常重要的作用。

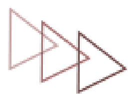
在企业里，我常跟年轻人提起那些埋头学习的难忘岁月，也常用“把时间用在学习上，把心思用在工作上”“青春是人生的给予”等话语，鼓励大家珍惜光阴，沉下心来踏踏实实地读书学习。记得读MBA时，上课地点设在北京管庄，那时我刚当厂长压力很大，周末又要抽出整天的时间赶去上课，感觉整个人分身乏术，但我仍然坚持了下来。读博士也是这样，边工作边学习，尽管忙忙碌碌，但几年下来，书读了很多，文章写了不少，收获也很大。

AOTS是日本的一个民间非营利性组织，是世界上屈指可数的国际培训机构，每年中国政府都会派出一些企业领导人去AOTS研修班学习。那时我白天上课，晚上就在不到10平方米的宿舍里闷头查资料、写心得，常常不知不觉就到了深夜。AOTS安排了不少参观，我问了一些日本企业的决策机制、劳资关系等问题，日本同行觉得很奇怪，认为别人都对技术和产品感兴趣，而我却对公司管理感兴趣。我的结业论文题目为“浅谈日本的企业管理”，后来这篇论文在国内期刊上发表，直到今天，我依然觉得那是我写得最好的一篇文章。

关于市场意识，主要讲的是竞争意识。国有企业干部往往有两种思维惯性：一是认为国有企业是国家的买卖，关不了门，旱涝保收；二是认为工作论资排辈，只要不犯错误就不用担心职位。这两种思维惯性导致企业缺乏竞争力和活力。如何树立国企干部们的市场竞争意识，是我的一项重要工作，真的要给大家年年讲、月月讲、天天讲。除此之外，也要在实际工作中加强考核，做到奖勤罚懒，让优者上、庸者下。国企里很多干部品质不错，也很忠诚，但思维方式不够市场化。要督促这些干部转变观念，学习市场化知识，尽快转变为真正市场化的管理者；确实无法转化的干部，就不能再留在领导岗位上，否则就会危害企业与他自身。

敬业精神，是对职业、对劳动的基本人生态度，是企业从上到下都应共同推崇的精神。作为领导层，要有牺牲和奉献精神，即有为企业发展壮大、为员工利益献身的精神。“投之以木桃，报之以琼瑶”，这是起码的情操。企业的高层管理者不应该是目光短浅和在利益面前患得患失的人，而要任劳任怨，经受得住委屈和压力。有的人能任劳却不能任怨，习惯凡事都要放到天平上称一称，横比竖比心不平。但我觉得，人的一生总会受各种各样的委屈，遭受各种误解仍能带领员工闯关夺隘的领导干部才真正称职。中层管理者和技术骨干应是务实肯干、身先士卒的人，只有这样，才能用自己的行为引导和感召员工。普通员工应该热爱企业，热爱本职工作，踏实肯干。那些总想在

精彩世界里潇洒走一回的人应该知道，任何一家百年老店无不是靠智慧和汗水奋斗而成的。



典型案例 天道酬勤

敬业精神是我一直崇尚的企业精神。早年做推销员时，一次我去广州一家公司推销“龙牌”石膏板，当我向材料科科长说明来意时，没想到却被“轰”了出去，我只好在走廊里拿了个小凳子坐着等。中午下班时他推开门看我还在那里，惊讶之余，笑了：“小伙子你还没走，那就进来谈谈吧。”从那之后，我们在广州设了公司，广州很多项目用了“龙牌”石膏板。我常讲，我是在无数次地被拒绝中学习做事的道理的，也懂得了吃企业这碗饭不容易。

做厂长后，我把以厂为家作为企业文化，把敬业精神作为北新精神。那些年，北新人始终用辛勤劳动为企业添瓦加砖，干部员工夜以继日地工作，很多人甚至几年没在家过过一个除夕夜。直到现在，北新人还留着我当年送给干部和青年员工的话。我送给干部的话是“力争创造不平常的事业，但要过平常的生活”，提醒他们要敬业忘我，把自己的价值融入企业发展。我送给青年员工的话是“淌自己的汗，吃自己的饭”，提醒总想在精彩的世界里潇洒走一回的年轻人，任何一家百年老店无不是靠智慧和汗水奋斗而成的。

在中国建材集团，敬业精神也是企业的核心精神。我们的员工把自己的幸福与企业的命运紧紧联系在一起，大家常用“五加二”“八加四”“白加黑”来形容自己的工作状态，也常用乐观和微笑互勉互励，迎接风雨和彩虹。在一次庆功会上，看着那些早生华发的三四十岁的年轻人，我不禁用“为有牺牲多壮志，敢教日月换新天”来抒发心中的感慨。上善若水，天道酬勤。如果说我们企业的发展壮大有所谓“运气”的成分，那一定是员工的真诚与付出感动了上苍。

专业水准是希望干部们干一行爱一行，不能这山望着那山高。能力和专长是安身立命的基础。企业的岗位分工虽然不同，但每一名企业干部都要踏踏实实地做好本职工作，对专业知识了如指掌，对事业充满激情，遇事能认真思考并举一反三，能以出色的业绩回报企业。有不少干部职务提升后，逐渐从实际工作中退出来，成了只会指手画脚的指挥者。我认为一个人如果丧失了基本技能，成了万金油式的干部，就会在竞争中被淘汰。

有思想境界包括5个内涵：一是战胜自我。在处理大与小、多与少、得与失、进与退等关系时，要先人后己。有的干部有成绩就上，有困难就退缩，把责任推给别人，这样是不会有威信的，也成不了大气候。二是理解他人。人有趋利避害的本能，但要能站在别人的立场上替别人着想。大家常谈及智商和情商，我认为，智商就是能辩证地思考问题，情商就是能为他人着想。哲学在古希腊文中和智慧是一个词，讲的是辩证地看问题，能为对方着想，就是有智慧。三是胸怀大局。领导干部要有大局观，全力维护集团的整体形象和利益，堂堂正正做人，规规矩矩做事，清清白白经营。四是目标长远。想问题不能只看眼前、局部和个人利益，要对企业的未来有清晰的认识，做到近期目标和长远目标相结合。五是凝聚正能量。包括有积极健康的心态，心胸开阔，知人善任，时刻把员工利益放在第一位。

● 经营心得

我认为，智商就是能辩证地思考问题，情商就是能为他人着想。哲学在古希腊文中和智慧是一个词，讲的是辩证地看问题，能为对方着想，就是有智慧。

在企业做领导干部，“精心”二字很重要。精心做人，是指做人首先要修身正己，不断提高个人能力和素养。企业领导干部要有好的思想品格和道德操守，不断提升个人修养，提高思想境界，争取做一个

高尚的人、纯粹的人。对于一个人来讲，最大的诱惑是自己，最难战胜的也是自己。中国建材集团干部素养的第一条就是“敬畏”，要求企业领导干部要如临深渊、如履薄冰，战战兢兢做人，在一定的原则下讲话，在一定的规则内行事。

精心做事，是指做事要脚踏实地，真抓实干，为企业建功立业。邓小平同志讲过，世界上的事情都是干出来的，不干，半点马列主义也没有。企业的领导干部要心怀强烈的事业心和责任感，勇于实践、大胆创新，想干事、能干事、干成事。同时要有风险意识，不要粗心大意，决策时要深思熟虑，工作中要稳扎稳打，工作完成后要认真总结。尤其是工作中出现问题和失误后，要举一反三，不能一错再错。企业要为改革发展营造环境、为干事创业提供保障，结合实际探索制定相关制度，建立容错纠错机制，既要对领导干部严格管理，又要对领导干部政治上关心、工作上支持、生活上关怀，让大家心情舒畅、充满信心，积极作为、敢于担当，为大家创造安心、安身、安业的环境。

精心用权，是指要客观看待手中的权力。企业领导干部都有一定权力，但这些权力只能用来工作，并在工作中精心使用权力，切忌滥用权力。企业领导干部做任何一项决定都要调查研究，都要集思广益，不简单地拍脑袋，不搞一言堂，不主张个人英雄主义。企业领导干部要严以用权，不碰“高压线”，不踩“红线”，真正做到慎独慎微，勤于自省自律。此外，还要正确对待监督，主动接受监督，积极欢迎监督。

精心交友，是指交友要慎重。企业领导干部要交好友，不交滥友，见贤思齐，见不贤而内自省，哪些人该交、哪些不该交，与什么朋友相处到什么份儿上，心里都应该有本“明细账”。这些年，不少企业领导干部出问题正是出在了交友不慎上。孔子讲“君子择而后交，小人交而后择”，“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。

友便辟，友善柔，友便佞，损矣”。这些交友观在今天仍值得我们深思。

● 经营心得

企业领导决策时要深思熟虑，工作中要稳扎稳打，工作完成后要认真总结。尤其是工作中出现问题和失误后，要举一反三，不能一错再错。

建立学习型组织

团队组织的质量，主要取决于组织不断学习和创新的能力。企业如何立于不败之地？答案是：建立学习型组织。一个好企业必定是一个学习型组织。学习型组织本没有“型”或者“类”的含义，而是指“不断学习的组织”，真正的学习型组织建设并非一劳永逸，而是永远在路上。

我一直把建立学习型组织作为做企业的一个基本目标，也可以说是一种管理偏好。这是因为，在一个快速变化的时代，企业要在竞争中取胜，仅依靠一两个优秀领导的经验是不够的，仅靠少数人学习也是不够的。学习不是哪一个领导、哪一个人的事，而是一个团队整体的事。为此，在北新做厂长时，我提出“像办学校一样办企业”；在中国建材集团，我常对大家说的一句话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。建设学习型组织正是中国建材集团进入世界500强企业行列的重要原因。

学习型组织理论并不只是要大家多读几本书，也不只是讲学习或者培训什么科目，而是告诉我们如何通过系统的学习和交流互动，使组织更具活力和生命力，达到不断进取、自我更新、整体提高的目的。像企业里举办乒乓球赛等活动，其目的不仅是锻炼身体，更重要的是增加员工互动。在阅读的诸多管理理论中，我对美国管理学大师彼得·圣吉教授在《第五项修炼》中提出的“学习型组织”情有独钟，并欣然为中信出版社的新版《第五项修炼》作序。这本书归纳出学习型组织要进行5项修炼：建立共同愿景、加强团队学习、实现自我超越、改变心智模式、进行系统思考。

● 经营心得

企业要在竞争中取胜，要适应不断变化的外部环境，仅依靠一两个优秀领导的经验是不够的，仅靠少数人学习也是不够的。学习不是哪一个领导、哪一个人的事，而是一个团队整体的事。

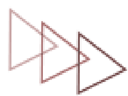
共同愿景是组织成员共同的愿望，可以简单描述为“我们想创造什么”。愿景和远景不同，愿景是讲共同愿望，远景则强调规划和目标。马斯洛认为，杰出团队的显著特征是具有共同愿景。团队里的成员因为共同热爱的事业而走到一起，没有共同愿景，大家宁可不在一起共事。

考察一个团队的能力，归根结底是要考察其再学习的能力。团队学习不是团队成员学习成果的简单相加，而是团队成员互相配合实现目标的过程。有配合和互动才能称为团队。团队学习的主要方法是深度交谈，台湾学者将其翻译成“深度汇谈”。在我看来，不论是汇谈还是交谈，都意在沟通。在互动沟通方面，现在大多数企业做得并不够。大家工作都很忙，节奏很快，干部员工间交流得太少，这样怎么能形成团队呢？有一年，我到英国的一家公司参观，看到每个员工胸前都戴着一张卡，上面的第一句话是“人是最重要的”，最后一句话是“我们需要沟通”。

我一直非常重视团队学习。在北新建材和中国建材集团，我分别提出了“岗位读书、技能培训”的人才培养计划和“人才强企”的战略，并且主张企业领导层和中层干部都应经过MBA、EMBA培训（高级管理人员工商管理硕士），企业因此储备了一大批富有实践经验的技术管理人才。通过培训学习，大家不仅掌握了相应的知识与技能，而且能用专业知识进行高质量的沟通，团队整体素质得到持续提升。其实，管理是教育，管理者的责任不在于挑选优秀员工，而在于把普通

员工培养成优秀员工。如果管理者总抱怨员工这个不行那个不行，这只说明管理者的管理水平不到位。

作为企业实施管理教育的重要依托，我认为，商学院在人才培养上应知行合一，真正成为为企业锻造将帅之才的“西点军校”。一是教学内容要贴合实践，而不是学习简单的书本知识或纯理论化的东西。二是老师要有实践经验，可以通过兼职、做独董或顾问等多种方式深入企业，这样才能接“地气”，让教学更有针对性。就像医学院教授一样，临床经验必须丰富。三是招生应向实践型、实战型生源倾斜，给更多管理人员系统学习的机会。四是学员要加强自我管理。商学院培养的不是普通士兵而是高级军官，是专业素养高、自律意识强、实战本领突出的优秀管理者，与企业里其他人应有明显区别。



典型案例 把干部送到商学院去

管理不是无师自通的。拿我个人来说，我是理工科出身，起初并没有管理学的底子，能走上领导岗位并胜任工作要求，与我在商学院受到的培养是分不开的。1993年，我当厂长时还在读MBA，因为工作太忙一度不想学了。导师批评我说，越是工作担子重，越应该学习。实践证明，导师的话是对的。

在商学院，我系统地学习了财务、会计、宏观经济、微观经济等课程，尤其是财务知识，直到今天都在发挥作用。商学院学习还培养了我系统思考、辩证分析的思维习惯。课堂上学习的内容大多是案例，回到企业研究的也都是案例。我把学到的知识应用到企业中，把别人为之情绪波动的事例，当成客观案例去冷静分析，同时把企业当成一本书去归纳总结。就像医生一样，动手术不害怕还很自如。正是在这种“实践、认识，再实践、再认识”的循环中，很多企业难题迎刃而解。今天回想起来，如果当初不去读书，做企业领导很可能完全是经验型的，那就会差很远。

MBA教育不仅改变了我，也改变了我的团队。这些年来，中国建材集团输送了大批干部到北大、清华、南开等一流大学的商学院学习，极大地提高了干部们的素质和能力。经过系统培训，干部们分析处理复杂问题的能力、创新能力、带队伍能力等极大提升。大家都能分析财务报表，熟练运用管理术语，这样管理就有了共同语言，管理体系也更加系统规范。

- **经营心得**

> 管理是教育，要像办学校一样办企业。管理者的责任不在于挑选优秀的员工，而在于把普通员工培养成优秀员工。如果管理者总抱怨员工这个不行那个不行，这只说明管理者的管理水平不到位。

在学习型组织里，实现自我超越是很难的。自我超越的人是有美好的愿景，并且力求工作尽善尽美的人。凡事总想做到最好，从不马马虎虎，从不放松自我，这样的人才有爆发力，才能不断突破成长的上限，实现心中的梦想。我曾对年轻人说：要想自我超越，一要忠诚，忠于事业和团队；二要勤奋，把别人休息、娱乐的时间用在工作和读书上，只有付出更多的努力，才能比别人做得更好；三要有激情，为企业建功立业，把自我价值融入团队成长和企业发展。

要实现自我超越，开展深度工作是非常必要的。深度工作的概念来自麻省理工学院的计算机科学博士卡尔·纽波特，它指的是人在无干扰的状态下专注进行的职业活动，从而使人的认识能力达到极限。心无旁骛和专心致志，是深度工作的精神状态。要实现深度工作，有几点简单做法：一是避免碎片化信息的干扰，比如不要成为“手机控”，要把手机使用时间集中化；二是深度学习和思考，如每天保证花1~2个小时阅读和思考，给自己设定“思想日”和“思想周”，定期参加培训学习等；三是保持深度工作状态，每天上下午至少两个小时进行深度工

作，订立具有挑战性的目标，把工作任务量化，确保按时完成；四是快乐生活，放松身心，通过健身、休假等方式让大脑定期解压。

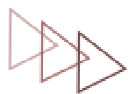
心智模式就是常说的心理定式。爱因斯坦说："我们的理论决定了测试的结果。"同样，我们的心智模式决定了自身的行为，要想改变行为的结果必须先改变心智模式。在企业发展的过程中存在着大量心智模式方面的问题，如果不做出根本性改变，企业就很难发展。中国建材集团制定战略的方式是"缺什么找什么"，而不是有什么做什么；跳出过剩行业恶性竞争的怪圈，通过理性竞合来重塑行业价值……这些心智模式上的突破，推动了企业的快速发展。

系统思考是相对于局部思考而言的。从局部想问题有时看似正确，但放到系统里不一定对；一件事看似很小，有时却能引发整个系统的剧变。"蝴蝶效应"讲的就是这个道理。在一个系统里，事物之间是彼此关联、互相影响的，即使每个局部都是一个增量，但加起来却不一定是增量。这就要求企业要认真观察环境的变化，系统地研究问题，从局部思考拓展到系统思考，扩大思考的范围，更新思考方式。

学习型组织需要带头人。在企业里，这个带头人就是领导干部，尤其是企业领导者，要坚持终生学习。现在，企业领导者大多琐事缠身，再学习的动力不够。但在知识大爆炸的时代，知识过于陈旧、知识面过窄，又怎么能领导好企业呢？所以，企业领导者要有学习的敏锐性和紧迫感，把学习作为一种工作方式、一种生活态度，努力成为面向世界、面向未来的学习型领导。

我个人一直把学习作为人生的追求和爱好，这些年，我无论工作再忙，每天都要挤出时间读书学习，从未间断过一天。除了学习以外，我还喜欢思考，对做过的事情时常复盘，归纳经验，总结教训，这是避免犯同样错误的好办法。另外，我比较信奉学习和实践相统一。管理的本质是实践，企业家的本质是对管理的领悟、归纳和提

高。再好的理论，如果不能被实践所证明，不能为实践所运用，那么它注定是没有生命力的。



典型案例 做企业要读书

我的床头有一个塑料筐，里面放着我近一段时间内想读的二三十本书。每天临睡前，我都会从里面拿一本书出来读，全部读完后我会把筐里的书放回书架，再挑一批感兴趣的书放进筐里。正因为这个缘由，了解我的人都笑称，“宋总是一个论筐读书的人”。作为企业领导者，好习惯比如跑步、游泳我没有，坏习惯比如吸烟、喝酒我也没有，我唯一的爱好就是读书。我对自己的总结就是：平生无过人之处，只好读书。

大家关心我书筐里都有什么书，大致可分成4类：第一类是政治政策和社会发展方面的书籍。比如《之江新语》《中国道路》《文明的代价》《大繁荣》等，这类书与做企业并不直接相关，但却能给人深刻的启发。第二类是经济管理类书籍。迈克尔·波特和大前研一的战略思维、彼得·德鲁克的管理思想、彼得·圣吉的学习型组织理论等对我影响都很大，《微笑曲线》《从0到1》《第二次机器革命》《21世纪资本论》等近年来的畅销书，也让我深受其益。第三类是人物传记类书籍。松下幸之助、艾柯卡、杰克·韦尔奇等企业家的创业故事，以及稻盛和夫的人生价值观等，对我做企业有着重要影响。第四类是文学类书籍。德鲁克在《旁观者》一书中提到，管理者应学习两门课：短篇小说写作和诗歌赏析。短篇小说长于刻画心理，反映的是对人的理解，诗歌赏析则有助于理解情感。管理是研究人的，对人不理解，对情感不理解，要做好管理是很难的。

在企业里，不仅我读书，我还提倡集团上下都要多读书，中国建材集团每年都会举办读书会活动，办公楼里设置了读书角，我每年也会推荐几本书给大家。我主张做企业必须多读书。过去大家担心书读

多了会变成书呆子，现在是灵活的人多了、读书的人少了，我倒觉得大家还是应该有点儿“书呆子”精神。一个企业里，如果从领导到员工，每个人每天坚持读书一个小时，这个企业一定会很了不起。

● **经营心得**

管理的本质是实践，企业家的本质是对管理的领悟、归纳和提高。再好的理论，如果不能被实践所证明，不能为实践所运用，那么它注定是没有生命力的。

文化定江山

企业文化，也可称作企业哲学，它是企业的核心价值观，和企业的历史沿革有关，反映了企业的战略，也常带有企业领导人的一些人格特点。对内是指企业强大的凝聚力和向心力，对外是指企业巨大的影响力和渗透力。无论在北新建材还是在中国建材，我都把建立和弘扬企业文化作为基础工作，我认为我给企业最多的贡献就是对企业文化的塑造。

企业文化回答的是企业发展的核心理念和终极使命，它的作用既是基础性的，又是引领性的。从基础性来看，文化是企业之基，没有优秀的文化，企业就如同建在沙漠上的大厦，建得越高，越可能随时倒塌。企业的战略、管理、改革、创新归根结底都是以文化为根基的。从引领性上看，文化是企业之魂，镌刻于人的内心深处，指引着人心灵的方向和企业的未来发展。一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在人内心的文化与愿景。

● 经营心得

一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在人内心的文化与愿景。做企业实际上就是做文化，文化的竞争是企业竞争的最后一场决赛。

企业文化应具有正义性。所谓正义性，是指文化要成为促进企业发展，进而推动国家、社会、行业进步的正向力量。一些自由市场的

观点认为，如果每个人都能为己，追求个人利益最大化，社会自然就会前进。这是西方经济学家提出的“经济人”假设。但从另一方面看，社会的发展是依靠无数人默默奉献、奋斗牺牲取得的。如果每个人都能多做一点儿贡献，我们的民族和社会就会取得更大的进步。企业作为社会的一分子，肩负着振兴经济的历史重任，我们要有理想、有志气、百折不挠、甘于奉献，对社会表现出强烈的包容性、扶老携幼地去发展。这就需要以优秀的企业文化或者企业精神作为支撑。

企业文化还具有宗教性，它是企业员工的共同信奉，近乎企业宗教。宗教解决人的心理问题，企业文化也是解决这些问题，即我们这样一群人，从哪儿来、到哪儿去，在一起干什么。杰斯帕·昆得在《公司精神》一书中说：“在将来，建立稳固市场地位的过程将成为塑造公司个性化特征及公司精神与灵魂的事业，最终将成就一个强大的公司。在此过程中，要建立共同的愿景目标以及对公司精神的忠实信仰。在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，而没有彷徨犹豫者立足的余地。”大家因为共同的愿景和事业走到一起，不信奉企业价值观的人不在此列。这段话用排他法讲了文化的纯粹性。

文化是一种信仰。对于企业来说，最有力量的武器就是凝聚人心的统一的文化。广大干部员工如果能真正地把企业文化镌刻于内心，就会始终洋溢着幸福感和使命感，进而转化为对企业的热爱和忠诚。反之，没有了文化的支撑，大家就会如同一盘散沙，不知为何而作、不知如何相处，只知道干活、吃饭、发奖金。没有共同的价值观，企业打不了硬仗，也不会持久。

做企业实际上就是做文化，文化的竞争是企业竞争的最后一场决赛。我常想，我们的员工为什么愿意风雨无阻地上班？为什么愿意遵守各种规章制度？为什么愿意勤勤恳恳地奉献付出？为什么愿意为企业创造效益？为什么多年来对企业不离不弃？这些问题的答案就是文化。因为企业在大家心里播下了文化的种子，让人变得温暖又坚定。

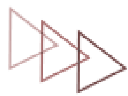
担任企业领导者的这些年来，我打的最多的就是文化之仗。刚做厂长时，企业里消极做工、迟到旷工等现象严重，思来想去我发现，虽然典型榜样宣传、奖金等物质鼓励、创造良好体制等都很重要，但最基础的还是企业文化建设。为此，我开始系统思考北新的文化体系，并写下6条价值观，包括“以人为中心”“质量和信誉是我们永远的追求”“追求和谐”“敬业爱厂”等。这些朴素的价值观，让干部员工产生了强烈的归属感和自我价值实现的成就感，从而推动着企业一路向前发展。

● 经营心得

文化是一种信仰。广大干部员工如果能真正地把企业文化镌刻于内心，就会始终洋溢着幸福感和使命感，进而转化为对企业的热爱和忠诚。不接纳企业文化的人，即使再有才干也不用。

中国建材集团的核心价值观是“创新、绩效、和谐、责任”，行为准则是“敬畏、感恩、谦恭、得体”，这些文化和准则我们坚持了十几年。应该说，中国建材集团能实现快速成长，战略起了先导作用，但能顽强地从困难中走出来并获得持续发展，凭的则是优秀的文化和强大的凝聚力，也就是精神不倒。在企业里，我们有年富力强的开拓者，也有血气方刚的年轻人，大家承前启后默默付出，每次看到这支齐刷刷的队伍，我都感慨万千。

中国建材集团的文化塑造是不容易的。我常讲，我们的集团就像一座移民城市，这座城市里的原有居民很少，大部分都是或早或晚加入进来的。重组就要收企业，收企业就是收人，收人要先收心，收心的关键是文化的认同和融合。多年来，我们重组的上千家企业无一“反水”。在兼容并蓄的集体里，大家亲如兄弟姐妹，相互照顾、相互扶持，为企业的成长尽心尽力、贡献才智，形成了“中建材一家”的浓厚氛围。



典型案例 收人先收心

贵州泰安水泥是中国建材重组西南水泥时吸纳的一家企业。因为它是当地的水泥大户，在那一轮布局西南市场的浪潮中，这家企业成为水泥巨头争夺的对象。泰安水泥的创始人名叫龚雷海，当时他一直举棋不定，我对此非常理解。对于创业者来说，工厂就是他们的孩子，把工厂交给别人，就像父亲看着女儿出嫁一样，总希望能挑一个最好的人家。

当时，我们给了他三颗“定心丸”，即“三个不变”的政策：原有团队、人员及工资待遇不变；企业内部的机制不变，仍然按照原来的方式开展市场经营、推广产品和建设渠道网络；设定一个3~5年的过渡期，过渡期内维持原厂牌、商标不变。为了说服龚雷海，我还特地在昆明约见了他，见面时我把自己衣领上那枚象征着融合团结的八角形的公司徽章取下，亲手戴在了他的胸前。最终，龚雷海下定决心，加入了中国建材的队伍。西南水泥成立后，龚雷海被任命为副总裁，全面负责贵州西南水泥的工作，为西南水泥的经营发展立下汗马功劳。西南水泥的重组十分成功，仅2012年就创造了30亿元的税后净利润。

这些年，中国建材不断进行联合重组，我也不记得自己曾给多少位企业家戴过公司徽章，但我知道，这小小的举动代表着一份诚意与承诺，是人与人相互信任、以心换心的开始。得人心者得企业，这是我多年来的一个深切体会。

● 经营心得

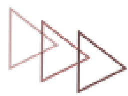
重组就要收企业，收企业就是收人，收人要先收心，收心的关键是文化的认同和融合。得人心者得企业。多年来，许多企业想学习我们的重组模式，但其中有许多不尽如人意，关键就是没有融合和包容的文化。

让不同所有制、不同文化背景的企业迅速融合并取得效益，是一道世界性难题。多年来，许多企业想学习中国建材集团的重组模式，但其中有许多不尽如人意，关键就是没有融合和包容的文化。我认为，要实现文化的兼容并蓄、取长补短、融合再造，需要一些方法。

以人为中心。文化融合要从人的角度出发，给予人充分的尊重、理解和信任，充分调动员工的积极性和创造性，挖掘员工潜能，这是根本立足点。中国建材不用“兼并收购”这个词，取而代之的是“联合重组”，根本原因在于我们不是“拿钱走人”，而是充分照顾人的感受和利益，主张平等共享、合作包容。我一直提倡，联合重组不仅是厂房的联合、土地的联合、矿山的联合，更重要的是人的联合和文化的融合，最终要实现人的价值升华与企业健康发展的和谐统一。

以文化先进为前提。文化认同的前提是文化要具有先进性，企业文化既要符合市场经济和行业发展的规律，也要符合企业文化沿革和成长的逻辑，能对企业全体成员产生巨大的感召力和凝聚力。比如，中国建材通过区域整合减少恶性竞争、推动行业健康发展的文化理念得到广泛肯定。西南水泥开展联合重组时，几乎每家企业都有三四个买家在竞争，有的谈到半途还被别家拉走，但最终都回心转意。加盟者说：“比来比去，我们最愿意接受的还是中国建材的文化。”

以文化一致为底线。文化融合是一个由文化冲突到文化认同的过程。重组企业原来的文化各有特征、互有差异，如果不能形成正确认识，没有企业间文化的了解、沟通、融合，没有对集团文化的理解、学习、共识，就会出现貌合神离、形连心散的现象。因此，所有企业必须首先高度认同集团的企业文化，包括经营理念、发展思路、企业愿景等，并能将其转化为自觉的行动。中国建材集团的人才队伍基本上70%靠自我培养，30%靠引进，这就保证了队伍的稳定性和文化的共同性。我们有个不成文的规定：不接纳中国建材集团文化和思想的干部，即使再有才干也不用。



典型案例 中国建材的重组底线

在联合重组的过程中，对于重组企业，我一直都是比较宽容的。只要有利于集团发展，只要提出的要求合情合理，都可以协商解决。但是，我有一个底线，就是绝不可以动摇集团的企业文化。

事实上，重组企业能否融入集团文化一直是我最担心的问题。国际知名管理咨询机构统计显示，在众多并购失败的案例中，“并购后整合不力”占失败原因的86%，整合不力又突出表现为文化冲突。如果重组企业在文化上不能统一，各唱各的调、各吹各的号，随着企业的盘子越来越大，加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。

正因为如此，我们在重组的过程中，专门把对文化的认同写进每一份联合重组的协议里，并通过各种方式加以宣传贯彻。用集团的大文化统一所属单位的小文化，这是我们发展壮大的一条重要经验。在中国建材集团，各家工厂的感觉基本一样，大家都说着同样的话，有着同样的认识和观念，这说明我们的企业文化还是深入人心的。

以机制创新为保证。企业文化是企业制度的基础，企业制度是企业文化的具体设计。中国建材集团推行的“央企市营”、“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”等独具特色的经营管理模式，对联合重组的成功起到了至关重要的作用。实践证明，优秀的企业文化是联合重组的思想基础，有效的管理整合是文化融合的重要保证。

以有效宣贯为抓手。企业文化制定后不能束之高阁，而要迅速宣贯到位，逐级渗透到企业的各个管理层面，这就要求企业必须拥有畅通的信息渠道，建立起由所有企业共同参与的文化建设传播网络、与文化融合工作相适应的沟通机制与传播渠道，充分发挥好网站、报纸、杂志、广告等媒介的桥梁作用，不断创新内容形式、活动载体和方法手段，在有效的沟通与反馈中逐步解决跨文化问题。

俗话说，“江山易打不易守”。打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是一流的管理和优秀的企业文化。企业文化是企业战略实施的保证，是组织建设的核心，是顺畅经营的基础，在一定程度上决定着企业的发展和未来，我总结为“文化定江山”。

塑造优秀的企业品格

企业是营利组织，同时又是社会组织，所以企业既有经济性又有社会性。作为社会组织，企业要承担社会责任，处理好社会中方方面面的关系，只有被社会接受和受社会支持的企业才能获得长远发展。和人一样，企业在成长过程中也会形成自己的品格，恰恰是企业的品格决定了其社会认同度。企业的品格是企业在经营活动和社会交往中展现出的品质、格局和作风，反映了企业的世界观、价值观和组织态度。企业的品格也是集企业理念、文化和行为于一体的企业形象，企业在成长过程中要重视企业品格的养成。

优秀的企业品格是指做正确的事，把满足社会大众的要求和利他主义融入核心价值观，把责任担当的意识、悲天悯人的情怀融于自身追求，义利相兼、以义为先，始终站在道德高地之上。企业的成就大小源自企业的目标追求。我理解，所谓道德高地，就是在发展观上，把人类的福祉、国家的命运、行业的利益、员工的幸福结合起来；在利益分配上，遵循共享、均富的原则；在管理工作中，把环境保护、安全、责任放在速度、规模和效益之前。

- **经营心得**

优秀的企业品格是指做正确的事，把满足社会大众的要求和利他主义融入核心价值观，把责任担当的意识、悲天悯人的情怀融于自身追求，义利相兼、以义为先，始终站在道德高地之上。

在企业品格中，坚持那些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的品格至关重要。其中有4项品格又是最重要的，那就是保护环

境、热心公益、关心员工和世界公民。

在企业品格中，保护环境应放在首位。

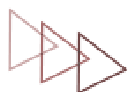
大多数企业在运行中都会耗费能源和资源，对环境产生一定的负荷，但随着企业的增多，能源、资源和环境都会不堪重负。蕾切尔·卡森在1962年出版的《寂静的春天》一书中，警示了农药对生态链的破坏。1972年，罗马俱乐部发表《增长的极限》研究报告，提出要按照可持续发展模式发展经济，否则人类的资源和能源将会枯竭。但人们很快发现，人类遇到的最大问题是生存的极限，即全球气候问题。2015年年底在巴黎召开的第21届联合国气候变化大会通过了旨在拯救人类未来的《巴黎协定》，与会各方将加强对气候变暖的应对，把全球较工业革命之前的气温升幅控制在2摄氏度之内，并力争控制在1.5摄氏度之内。除气候问题，企业的生产行为往往还会对土壤、水源和大气造成污染。

因此，当我们考虑企业经营和发展时，应该把环境保护放在首位，不重视环境的企业是得不到社会支持的。环境保护往往意味着提高企业运行成本，但这些投入是必需的，如果环境保护工作没做好，其造成的影响往往是重大的、不可逆的，其导致的经济和社会损失也是无法衡量的。另一方面，随着绿色发展成为共识，绿色低碳经济正在不断壮大，只有积极行动、参与环保的企业，才会有长久的未来。

建设美丽中国是我们的当务之急。我国不少地区的土壤、地表浅层水遭到污染，还有近年来的雾霾问题，这些都严重影响到人们的健康。今天环境问题引发的疾病已经威胁到所有人群，怎样保护和恢复我们的绿水青山就成为企业的重要社会责任。

作为全球最大的建材制造商，中国建材集团秉持绿色发展的理念，在企业经营和发展要素中，坚持环境、安全、质量、技术、成本的价值排序，这并不是说成本等其他要素不重要，而是环境最重要。

在发展模式上，通过大规模的联合重组、整合优化提高了产业集中度，随后又开展了大规模的技术改造，实施了关停并转，抑制了盲目新建、恶性竞争，推动行业平稳步入新常态，开辟了过剩条件下迅速做大做强、减量发展的新路子。在生产制造上，最大限度地节约能源和保护环境，如果环境保护不达标宁可关掉工厂。



典型案例 蓝天责任行动

20年前，我在北新提出节能环保工作要从三个维度展开，后来中国建材集团对这些内容进一步丰富拓展，尤其是针对消除雾霾等问题，把保护蓝天作为第一责任，全面启动蓝天责任行动。

在原材料的使用上，倡导循环经济，在保证质量、环境和消费者健康的情况下，让城市和工业废弃物物尽其用。中国建材集团每年消纳工业废弃物1亿吨，自主研发了100%使用电厂工业废弃物——脱硫石膏生产石膏板的技术，每年可消纳脱硫石膏近1 800万吨，折合减排二氧化硫650万吨。

在生产过程中，大力推进节能减排，实现无害化处置城市垃圾，追求废水、废气和污染物的零排放。在水泥、玻璃等传统建材领域，积极淘汰落后产能，开发和应用节能环保技术。生产线全部配套余热发电系统，安装脱硫脱硝和静电与袋式双重收尘装备，减少二氧化硫、氮氧化物、PM2.5等的排放，仅余热发电一项就减排二氧化碳955万吨。

在产品应用中，大力发展环保健康的绿色建材、新型房屋和新能源事业。比如，我们生产的新型工业化房屋是轻钢结构的节能房屋，虽是轻钢结构，但用钢量只有普通砖混用钢量的一半。更为重要的是，房屋能做到“零能源”甚至是“加能源”。我们还大力发展太阳能和风能产业，逐渐取代传统能源。到2100年人类将会告别化石能源，到

2050年人类的化石能源要比现在减少50%~70%，因此发展新能源业务是大势所趋。

除了上述三个维度，在工厂建设上，我们致力于成为环境友好型企业，努力建造花园中的工厂、森林中的工厂、草原中的工厂和湖水边的工厂。在蒙古国投资的蒙欣水泥厂就建在风吹草低见牛羊的草原上，由于应用了严格的环保技术，水泥厂和美丽的草原相得益彰，形成了一道现代工业和自然风光完美结合的风景线，被誉为“草原中的水泥厂”。

- **经营心得**

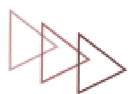
在企业经营和发展要素中，应坚持环境、安全、质量、技术、成本的价值排序，这并不是说成本等要素不重要，而是环境最重要。如果环境保护工作没做好，其造成的影响往往是重大的、不可逆的。

企业的第二项重要品格是热心公益事业。

企业虽是营利组织，但也应该拿出一些财富支持公益事业，企业员工也要培养对社会的爱心。这些年来，企业所做的公益事业大多是扶贫、抗险救灾和帮助弱势群体。西方把公益事业叫作慈善事业，很多企业领导人都是慈善机构扶轮社的会员并引以为荣。

我国是世界上最大的发展中国家。一方面，人民生活得到了极大改善。另一方面，还有一些贫困地区和贫困人口，如何帮助这些地区的人民脱贫致富，也是企业的一项责任。中国建材集团帮扶安徽、云南、宁夏等省份的5个贫困县，派驻村官帮助贫困山村脱贫致富，不仅为贫困县架桥修路方便大家出行，还利用互联网技术成立禾苞蛋网上专卖店，把贫困山区的蔬菜和土产销售给集团员工和市场客户。

中国是一个大国，各种自然灾害时有发生，一方有难八方支援，这既是中华民族的传统美德，也是党和政府的号召，更是企业义不容辞的责任。除了贫困地区帮扶和自然灾害救助，在我们周围还有不少弱势群体需要帮助，比如孤儿、孤寡老人和艾滋病患者，企业和企业员工应该为他们献上一片爱心。同时，通过这些爱心活动提升自我的人生观和价值观，企业员工会更珍视工作和热爱企业。



典型案例 汶川震后救援

2008年5月12日，汶川发生特大地震。依我们的经验，发生这样大的地震，灾区最需要的是临时房屋。中国建材集团当即决定捐赠300套轻型房屋给汶川灾区，这是企业界第一个对地震灾区捐赠安置房屋的行动。

紧接着，集团总经理姚燕带队直接赶往四川东汽集团。东汽是位于德阳市的一家央企，在地震中损失很大。接洽好后，由北新集团生产的第一批房屋立即运往东汽。我随后赶到成都，又和国资委的领导同志一起来到德阳汉旺镇的东汽生产基地。一路上余震不断，还有一次震级超过5级，人都站不稳。汉旺镇当时的场面惨不忍睹，很多房子都倒塌了，一片狼藉。马路上裂开大缝，山体发生移位，远处山峰顶部的植被也向下滑落，露出一个个秃山顶。那次，中国建材集团决定为东汽再赶制500套过渡安置房屋。

承担房屋建设任务的是我们的北新集团，工程技术人员当时住在工地的帐篷里，条件十分艰苦，我到施工现场看望并鼓励大家，要求建造质量最好的轻型房屋，房屋地面铺上集团下属企业丽宝第生产的塑胶地板，窗户全部采用塑钢窗。500套房屋如期建成，成为援建安置房屋的样板工程。

除了这500套房屋之外，我们还在都江堰捐建了一座面积达1万平方米的二等甲级医院，这个医院从设计到交付只花了3个月的时间，是灾区第一个竣工并投入运营的医疗卫生服务项目，极大地缓解了灾区人民看病难的问题。此外，我们在绵阳市的北川县和安县建起两座5000吨的水泥厂，并把成都青白江的花园村建成当地新农村建设的示范村。

企业的第三项重要品格是员工发展，追求与实现人的价值及幸福。

企业应是敬天爱人的，要从人的需求和愿望出发，不断提升人的价值和幸福感，这是做企业的根本出发点。企业要追求利润，但追求利润的根本是为了人。我们要努力建设阳光企业，创造更多的价值和财富，让各利益相关方共享企业改革发展的成果。

在企业中最宝贵的财富是员工，而不是机器和厂房。有品格的企业善待员工，不只是因为竞争的需要。企业应成为员工自我实现的有效平台。要注重员工的全面发展，加强员工的学习培训，开展员工的拓展训练，丰富员工的文化生活，关心员工的身心健康，使员工德、智、体全面发展。企业还应努力成为员工信赖的企业。现在很多企业重视员工拓展训练，让员工通过一些运动型活动，增加员工的适应力、耐受力和生存能力，比如沙漠徒步、爬山等，不仅锻炼了员工的身心，也有助于培养员工的团队意识和攻坚克难的精神，增强企业的战斗力。

企业的文体活动对于员工的精神愉悦、身心健康必不可少。中国建材旗下的北新建材每年都组织企业文化节和运动会，让员工展现才华，增进交流，促进和谐。管理层和员工比赛打篮球，密切干群关系。认真对待员工的带薪休假，保证员工的节假日休息时间，定期组织员工进行体检，对员工的身体健康和家庭幸福负责。

企业还要为员工创造舒适安全的工作环境。我在北新建材做过10年厂长，几千人的厂没有发生过一起重大安全事故。回想这件事，我认为除了安全工作抓得好以外，生产环境好也是重要因素。那时全厂开展以“整理、整顿、清理、清扫、素养”为内容的5S精益生产活动，整个工厂干干净净，没有跑冒滴漏，也就不容易出安全事故。

企业的第四项重要品格是做世界公民。

对于“世界公民”一词有诸多不同解读，此处引用联合国全球契约组织的解释，即企业在全球化过程中，应遵守可持续发展等共同准则。在中国企业通过“一带一路”走出去的过程中，我们的世界公民意识可进一步引申为遵守国际规则、遵守所在国的法律法规，尊重当地的文化习俗，重视企业的环保、安全，重视对当地员工的培训，热心当地的公益事业，弘扬厚德载物、自强不息的民族精神等。

中国企业要想真正融入全球市场，首要的就是树立和谐共赢的文化，亲和、亲善、诚信、诚实；树立为所在国经济做贡献的思想，为所在国提供优质服务、就业岗位、税收贡献、公益支持，保护当地环境和市场秩序，努力成为和谐发展的践行者、倡导者和推动者。比如在巴布亚新几内亚，中国建材集团开设的建材连锁店，每年都会为当地做公益事业，与当地居民相处得十分融洽，被称为“民间大使”。

在“一带一路”国际产能合作中，有些人以为中国企业会把一些落后产能转移出去，实际上，中国走出去的都是中高端产能和最好的技术，只有这样才能降低成本、占领市场。中国建材在埃及建设的巨石玻璃纤维工业园，就是用最先进的技术，取得了非常好的效益，埃及官员到浙江桐乡参观中国建材巨石玻璃纤维基地时说我们是把最好的技术带到埃及了。

伴随着中国进入新时代，中国企业出现在世界舞台上的机会越来越多，中国企业对自身的品格也应该有更高的要求。可能有人会说，

做企业的本分是赢利，谈气候变化、世界公民等内容似乎离题太远。但我认为，企业不只是一个挣钱机构，而是一个有灵魂、有血有肉的机构，必须认真考虑这些核心价值观层面的问题。在类似博鳌亚洲论坛、全球财富论坛、达沃斯论坛等活动上，西方大企业家大多站位很高，关心的大多是社会和经济层面的问题。而中国企业家则往往停留在具体操作层面上，只讲做了多少产品，企业在世界上排行多少，思考面较窄。

一流的企业需要一流的思想，一流的思想塑造一流的企业。中国企业想要成为名副其实的世界一流企业，发挥引领作用和领袖风范，最终必须落脚在思想文化层面上。企业文化、企业哲学、企业精神应该贯穿整个企业。中国企业和中国企业家的下一个目标，不只是让更多的中国企业跻身世界500强企业行列，更要创造代表时代精神和灵魂的企业思想。

- **经营心得**

企业文化、企业哲学、企业精神应该贯穿整个企业。中国企业和中国企业家的下一个目标，不只是让更多的中国企业跻身世界500强企业行列，更要创造代表时代精神和灵魂的企业思想。

东方思想也能做出世界级企业

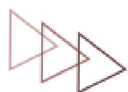
东方企业文化和西方企业文化是两种截然不同的文化体系。改革开放之后，西方管理思想和管理学说大量涌入中国，中国企业界基本是以学习西方管理理论和管理案例为主，耳熟能详的都是彼得·德鲁克、迈克尔·波特、彼得·圣吉等西方管理大师。应该说，中国企业这40年的快速成长，西方优秀的经营管理思想确实功不可没。不过，在我们学习西方管理思想的同时，近年来我国的台湾地区以及日本、韩国、新加坡等国家的企业，却从传统的儒家思想中寻找动力和精神支柱，创造了飞速发展的奇迹。这让我们不得不对东西方企业文化进行再思考。

西方企业文化的兴起源自经济社会和科学技术的快速发展，更重视定量和模型分析，比较擅长运用统计知识等工具解决复杂的管理问题，以提高组织效率。所以，从管理的理性化、操作化和规范化等方面看，西方的管理思想似乎更胜一筹。但西方企业文化也有缺点，就是过于教条、缺少辩证思维。

相比之下，东方管理思想更重视定性和哲思，强调“天人合一”的宇宙观，强调全局性的运筹帷幄，以及伦理道德价值。很多国学典籍中都蕴藏着深刻的管理智慧。比如，《韩非子》中的“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之烟焚”讲的是系统论；《易经》中的“知微知彰，知柔知刚”分别是讲管理幅度和管理力度；《孟子》中的“以德服人者，中心悦而诚服也”，对以人为本的管理大有启发。而与西方企业文化相比，东方企业文化的缺点是缺少严密的逻辑和系统的归纳。

现代企业管理包括五大方面：一是战略和文化，二是组织行为，三是量化分析，四是科技创新，五是市场运作。从上面的分析中可以看出，西方管理思想多集中于量化分析、科技创新方面，东方管理思想多集中于战略文化、组织行为管理及市场运作方面。

以前我一直有个疑问：我们中国有5 000年文明，有底蕴深厚的传统文化，这种东方思想和文化理念能不能应用在现代企业管理上呢？能不能形成一种指导企业做大、做强、做优的思想体系呢？稻盛和夫、王永庆等企业家的实践给了我肯定的答案，那就是东方思想与现代社会理论、市场经济理论以及现代企业管理理论并不相悖，采用东方思想完全可以做出世界级企业。这让我备受震撼和鼓舞。



典型案例 两位东方企业家

稻盛和夫被誉为日本“经营之神”，他信奉“至诚”之道，完全是靠儒家文化、佛学教义等东方思想，先后做成了京瓷与KDDI（电信运营商）两家世界500强企业，80多岁时又临危受命，出任日航董事长，带领这家濒临破产的企业迅速扭亏为盈。稻盛和夫为什么能屡屡创造奇迹呢？有一次他到中国演讲时，将自己所有的成功之道概括为8个字：敬天爱人，利他之心。敬天，就是按事物的本性做事，对自然、对人力以外的事情要有敬畏之心；爱人，就是按人的本性做人，以友善博爱之心待人。利他之心，就是做人做事要有利于顾客、员工、利益相关者和社会。

王永庆是台塑集团创始人，他用朴实无华、融贯中西的企业文化，将台塑打造成全球优秀企业。台塑的文化是“勤劳朴实、止于至善、永续经营、奉献社会”，这套企业文化与制度建设、管理改善、生产经营、信息化应用、绩效考核等紧密结合，形成了“合理化管理”特色模式。在台塑公司，每张纸都必须两面使用后才能丢弃，工人戴的手套用旧了还会左右手甚至正反面换着戴。20世纪70年代，台塑想进

入美国市场，当王永庆看到美国同行的成本结构只粗分为几项，而台塑可细分为几十项时，他说我们可以打败对手，最后果真取得了成功。此外，台塑的单元成本分析为全球制造业树立了成功的典范，作业基础管理制度的作用也发挥得非常彻底。

● 经营心得

> 西方管理思想多集中于量化分析、科技创新方面，东方管理思想多集中于战略文化、组织行为管理及市场运作方面。事实证明，东方管理思想与现代社会理论、市场经济理论以及现代企业管理理论并不相悖。

中国的传统文化对企业管理是否有所帮助？从我个人的实践来看，回答也是肯定的。在我们这代人的知识体系里，普遍对传统文化学习得不够，甚至长期以来把它当作旧纸堆和封建糟粕来看，将其与现代社会、现代管理科学对立起来。今天看来，国学这一课，我们应该好好补一补，鄙薄历史和形成文化断层是不对的。我也静思自己的文化形成过程，工作之初读的大多是西方企业管理书籍，后来逐渐学了一些国学知识，认真读过不少儒家经典著作，虽然学得不算深透，但对我做企业帮助不小。

孔子创立的儒家学说以及在此基础上发展起来的儒家思想，在世界文明进程中占有极其重要的地位。有人说中国是一个宗教缺失的国家，但其实历史上中国的儒家文化已经上升到儒教的高度。即使在中国盛行的佛教也已经被儒化，这就是常说的“佛教产生于印度，发展在中国”。也有人说，儒家文化是实用主义，不如宗教神圣。但如果认真学习儒家经典著作，你就会得出相反的结论，儒家文化的哲理既实用又崇高。

儒家思想大部分集中在治国理政、人际关系、组织行为等方面，更多是在讲修己安人的哲理，虽然这些思想无法回答我们今天的所有

问题，但其对于人性与价值的思想却具有超越性的意义，既可以指引企业走上正确的发展道路，也可以成为管理者内心的一面镜子，时时校正我们心灵的方向。

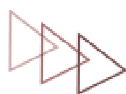
在企业发展观方面，孔子的两个重要观点可以用来考量对“度”的把握，即“过犹不及”和“己所不欲，勿施于人”。“过犹不及”的“中道”思想与我们今天讲的新常态下的平常心一脉相承。在做企业方面，我主张把握“度”和平衡：一是不要什么都做，有舍才有得；二是考虑可持续，既要看眼前更要计长远；三是考虑承受度和风险，有底线思维；四是订立“三分天下”的市场战略，不要包打天下。在做事方面，我主张中庸之道，力求达到最佳状态，最好处于黄金分割点，凡事不做激进派，也不做落后派，而要做促进派。“己所不欲，勿施于人”的观点告诫我们，做人做事要推己及人，将心比心，把握分寸；做企业要学会换位思考，有利他之心。

在企业目标方面，孔子讲“仁者爱人”“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。企业经营以盈利为核心，但企业不是单纯的经济组织，做企业的根本目的还是要为社会大众服务。我们应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，以包容理念和利他精神，努力造福社会。很多企业不明白这个道理，虽然赚了钱，但并不受社会欢迎，企业内部也矛盾重重。

在选人用人方面，“先行其言，而后从之”“举直错诸枉，能使枉者直”“先有司，赦小过，举贤才”，这些思想告诫我们，企业选人用人要重业绩，让能者上、庸者下，树立好用人的导向和示范作用，还要知人善任。孔子把优秀的人定位于“士”，最低要求也要做到“言必信，行必果”，即人要守信用，说到做到。另外，孔子主张用爱学习的人。“学而不思则罔，思而不学则殆”“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已”，强调的都是要不断学习，学思并重、学行并重。

在企业管理方面，孔子的理想是“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦”。这里的“天下为公”指的是民主管理，选贤与能参与管理。现代公司制之所以称为公司，也是指要有民主、规范、透明的管理。此外，孔子要求做事应尽美尽善，这应是企业管理者的最高境界；“见贤思齐焉”，可以作为对标管理的思想基础；“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时”，应用于企业就是要诚信、简约。孔子主张终身学习、建立互动式组织学习，《论语》其实就是孔子和学生在深度会谈中碰撞出的思想火花。

在核心价值观方面，孔子主张“父父，子子，君君，臣臣”和“仁义礼智信”。这些思想虽在后世的实践中有所偏颇，但由此发展出的三纲五常，曾维系中国社会上千年，对社会稳定起到了重要的作用。这启示我们，核心价值观是价值取向和文化纲领，树立良好的核心价值观是企业长治久安的基础。



典型案例 半部《论语》做企业

2014年，“五一”假期我到曲阜的中国孔子研究院学习。院长杨朝明是一位儒学大家，他得知我到曲阜学习非常高兴。我在中国孔子研究院一共待了三天，每天上午听杨院长讲课，下午去孔庙、孔府等地方参观。30多年前我到曲阜参观过，但那时只是走马观花地看看，而这一次，我是带着对人生的思考来到曲阜的。

杨院长给了我很多鼓励，他认为我把儒家的一些理论贯穿到企业管理思想中的做法很了不起。中国孔子研究院聘请我担任“特聘研究员”，后来还邀请我在孔子研究院的报告厅做了一次演讲。那次演讲让我备感压力，因为在那个报告厅里演讲的人大多是国学大师，而我的演讲内容只是学习孔子理论的一些心得体会，感觉自己有点儿“班门弄斧”。

我演讲的题目是“半部《论语》做企业”，这里的“半部”，不是指半部书，而是指虽然学习《论语》多年，但仍感觉一知半解。即便如此，我把书中的很多核心理念用于企业管理，发挥了巨大功效。演讲内容包含企业的目的和战略、企业的管理和文化建设、企业的安全和风险防范等，都是结合《论语》展开的。那天，台下坐满了听众，大家的反响很好，演讲结束时全体起立为我鼓掌。后来，那篇演讲稿全文刊发在《国企》杂志上。

● 经营心得

> 中国传统文化及理论的精华非常有益，甚至能解决现代市场竞争理论所不能解决的问题。人不是机器，培养好的心态、好的素质、好的人格，解决人内心深处的问题，往往比建设新工厂、安装新机器要难得多。

在长期做企业的过程中，我越来越觉得中国的传统文化及理论的精华对做企业非常有益，甚至能解决现代市场竞争理论所不能解决的问题。因为企业里不仅有定量问题，还有大量的定性问题，比如人的心灵归属、企业的价值追求等，这些问题很难用计算机量化。人不是机器，培养好的心态、好的素质、好的人格，解决人内心深处的问题，往往比建设新工厂、安装新机器要难得多。

所以，我主张把儒家文化融入企业文化，主张企业的干部员工尤其是企业家要学习一些国学知识，提高人生修养，弘扬“真善美”，坚守“仁义礼智信”，做到“温良恭俭让”。在日本，一些大企业家常常抽时间到僻静处面壁思考，希望得到关于人生的顿悟和哲思，以此来指导事业和企业。今天，中国的企业家也到了潜心学习、静心顿悟、求仁行善的时候了。

当然，汲取东方文化的管理精髓，并不是说我们要排斥西方的管理科学。毛主席曾提出，对待古今中外一切文化成果要坚持“古为今

用，洋为中用，去粗取精，去伪存真”的方针。我认为，作为企业管理者，对东西方文化和管理思想应当兼容并蓄，以中国文化为根本，以西方管理为手段，中体西用，在企业内实现和谐统一。在融合的过程中，渐渐形成适合中国企业或者东方企业的相对完整的管理思想体系。

- **经营心得**

作为企业管理者，对东西方文化和管理思想应当兼容并蓄，以中国文化为根本，以西方管理为手段，中体西用，在企业内实现和谐统一。

做企业需要包容

包容，顾名思义，“包”是包罗，“容”是容纳，包容意味着兼容并蓄，融合各方所长。它包含两层意思：一是包容不同。古人讲，“万物并育而不相害，道并行而不相悖”。大千世界因不同而丰富多彩，我们应本着客观的态度承认并接纳个体差异，而不是用共性去限制或否定个性的存在。二是在不同中寻找相同。个性培育共性，共性孕育于个性之中。个体的价值观、利益诉求各有不同，只有敞开胸怀、彼此理解、相互尊重，寻找各方的最大公约数，才能达成共同目标，促进共同体的繁荣发展。

做企业为什么要讲包容呢？这与我们所处的社会环境有关。中国40年改革开放的历程，既是社会价值观日趋多元化的过程，也是不同价值观冲突和协调的过程，还是社会整体包容性越来越强的过程。企业也是如此。企业发展通常要经历三个阶段：一是专注于自身赢利的自我发展阶段；二是考虑投资人、客户、员工等相关方利益的公众化阶段，我在北新时提出的“没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”，就是这个阶段的理念；三是重视行业利益、社会利益和环境利益的社会化阶段。在这一阶段，企业要以推动社会发展和实现民生幸福为己任，所作所为必须符合社会要求和公众利益，让社会共享企业发展成果，实现包容性增长。

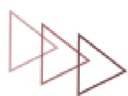
“包容性增长”这个概念最早是亚洲银行提出的，指的是人和自然之间、先进和落后之间、富裕和贫穷之间的包容。从企业经营的角度来看，我所理解的包容性增长就是做企业要有共生多赢的思想，有利他主义的精神，将自我发展纳入社会进步、集体成就，兼顾社会各方

利益。海纳百川，有容乃大。这些年来，中国建材集团从资本运营到联合重组、从管理整合到集成创新、从央企市营到发展混合所有制、从市场竞争到市场竞合等，无不是以包容思想为指导的。这种包容的经营哲学，概括为一句话就是：企业要实现与自然、社会、竞争者、员工的“四重和谐”。

与自然和谐，是指善用资源，实施绿色、循环和低碳的可持续发展战略，为建设美丽中国、维护全球生态安全做贡献。与社会和谐，是指严格恪守商业道德，创造优良的产品与服务，自觉接受各方监督，努力打造阳光企业，创造阳光财富。与竞争者和谐，是指在市场竞争中力求双赢、多赢和共赢。同行之间，坚持理性竞合，摒弃恶性竞争；国企与民企应像一杯融合的茶水，你中有我，我中有你；大企业与中小企业，在产业链上要相互支撑，共同发展。与员工和谐，是指让员工与企业共同成长，充分激发和调动员工积极性，让员工分享企业改革与发展的红利。

- **经营心得**

做企业要有利他主义的精神，着眼于系统生态格局的健康化，实现与自然、社会、竞争者、员工的“四重和谐”。打造阳光企业，创造阳光财富，兼顾社会各方利益，实现包容性增长。



典型案例 加能源5.0房屋

发展新型房屋事业是中国建材集团建设资源节约型、环境友好型企业，实现与自然和谐的探索。做新型房屋是我的一个情结。小平同志当年视察新型房屋基地的时候，提出将来的新型房屋要让农民都住得起，这句话在我心里扎了根。中国农村农房保有面积达300亿平方米，绝大多数既不抗震又不节能，未来都需要代之以绿色低碳、节能

环保的新型房屋。中国建材希望为彻底改变我国的农村面貌贡献一份力量。

我们做新型房屋的思路最早是从日本学来的，用工厂化生产的方式，为用户提供定制产品，然后施工交钥匙。但这种做法不适合中国，中国很少有人拥有宅基地来定制房屋。而且，如果一个村子都是旧砖房，在其中孤零零地建上一栋新型房屋也不协调。

于是，我们转向旧村改造和新村建设，特别是在城乡结合部建设适合旅游的农家别墅群，我称之为“绿色小镇”。这些年，我们在全国建设了上百个绿色小镇。最早的绿色小镇建在北京平谷。北方农村冬季取暖是个问题，室温在14摄氏度以下对人来说是非健康温度，因此许多人都患有哮喘病。我们采用外保温技术和节能窗，把房子做成近乎零能源的房屋，深受住户的喜爱。在北京密云石城镇，我们建了包含100栋农房的绿色小镇，小镇建成后，成了火爆的农家乐，“五一”到“十一”的旅游旺季，每个农户能有15万~20万元的收入。

后来我们又推出加能源5.0房屋，这是我借用德国加能源概念结合中国国情想出来的方案。“5.0”是指地热、光热、光电、风电和沼气5项新能源措施，采取这5项措施后，一栋农房不仅可以实现能源自给，还能发电输送给大电网，获得一份卖电的收入。此外，中国建材在英国、西班牙、智利、厄瓜多尔等国家承接了不少项目，当地人把这种加能源房屋称为“中国的Smart House（智慧房屋）”。

做企业需要包容，做企业家更需要包容。松下幸之助说过：“带领十几人的团队，用言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带领四五万人的团队，则要用思想去感化他们。”我觉得还可以加上一条：如果带领的是几十万人的团队，那么你可能要双手合十，用一颗包容的心去拜托他们。唯宽可以容人，唯厚可以载物。也就是说，当企业员工达到一定数量时，考验企业家的就不再是他的个人才智，而是他的胸怀和容纳度了。

企业家不应高高在上、颐指气使，而要知人善任，待人亲和，懂得尊重人、关心人、理解人，给大家温暖感和安全感，让大家心甘情愿地追随。在处理利益时，应能先人后己，把集体放在个人之先，能一碗水端平、一视同仁。在企业里，工作是大家一起干的，企业家需要做得更多的是包容。回想这些年大家对我的称呼，刚毕业时大家叫我“小宋”，后来叫“宋厂长”“宋总”，现在叫“宋董事长”，但更多人依然叫我“宋总”，我觉得挺亲切。我对“宋总”的理解是，总是想着大家，总能在困难时帮助大家。

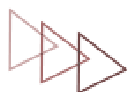
当然，包容不等于没有原则。这些年，我虽然没和部下红过脸，更没有拍桌子瞪眼睛，但我是一个有原则立场的人。对一些不良作风和不好的现象，我会直率地批评。不过我对事不对人，而且很少当众批评人，经常是与对方坐下来面谈，最终总能相互理解。我更多的时候还是在表扬和鼓励大家，我提倡“善用表扬”，因为做基层干部很辛苦，常有各种委屈，压力也很大，大家一年到头忙忙碌碌，总不能连句表扬的话都没有。我也有生气的时候，但我生气大多是为同一个问题，就是“能做好，为什么不呢？”。如果是能力问题，我不会责怪大家；如果是责任心的问题，我就会严肃批评当事人。做企业不容易，要求部下每战必赢比较难。但输绝不能输在责任心和事业心不够上，输在干部心不在焉和不在状态上。

讲包容就不可避免地要直面差异、分歧，甚至是矛盾、冲突，不仅要接纳别人的优点，更要接纳别人的缺憾，不仅有获得，更会有付出。举个例子，歌唱家唱歌大家爱听，这不是包容；某人唱歌不太好听，你还能安安静静坐着听，并给予别人鼓励的掌声，这才叫包容。做到包容不容易，最难的是如何面对他人以及处理进退得失。

中国有句俗语“吃亏是福”，现在社会上不少人对各种机会你争我抢，却往往忽略了这个简单的道理。我常对部下讲，我们要知足常乐，比上不足、比下有余，也常用“塞翁失马，焉知非福”来宽慰大

家，让大家互相谦让、不争不抢。与其把心思花在衡量得失上，还不如踏踏实实地把工作做好。

老子讲：“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。”对于企业家来说，这里的不争，不是不去竞争，而是说在经营中保持平和包容的心态，不去争那些华而不实的虚名。就我个人来说，我从不喜欢计较和争执，在大与小、多与少、进与退等关乎个人利益的问题上，也从来没有争过什么。陶铸在《松树的风格》里有句话：“要求于人的甚少，给予人的甚多。”我认为，企业家要有松树的风格，无论在生活中还是在工作中都要甘于奉献、不计私利、笃行致远，“但行好事，莫问前程”。



典型案例 年轻厂长“孔融让梨”

在北新当厂长的10年里，我都是和大家一起住在工厂生活区的职工宿舍楼里。有两次北京市表彰有贡献的企业家，先后以优惠价格奖励给我两套大户型住房，我把其中一套奖给了常务副总经理，另一套奖给了两名技术创新有功的干部，那些房子放在今天应该能值几千万元。我当厂长的第二年，由于企业效益好，中新集团一次性奖励给我27万元人民币，我把这笔钱交给了工厂财务，用作职工奖金。还有一次，中关村园区奖励给我10万元，我用这笔钱给工厂幼儿园买了一些书和玩具。那时候，30多万元可以在昌平买套像样儿的别墅。

有人觉得我这样做有些冒傻气，但我无怨无悔。我觉得，国有企业是从平均主义的年代走过来的，工作是大家一同做的，大家有积极性，我才能心安。做企业领导心里要装着大家，最重要的是让大家满意，不能有利益就上，把“金”都贴在自己脸上，也不能有责任就推，关键时刻“丢卒保车”，那样是得不到大家拥护的。让我特别欣慰的是，我的家人一直很理解我的这种做法。

● 经营心得

唯宽可以容人，唯厚可以载物。也就是说，当企业员工达到一定数量时，考验企业家的就不再是他的个人才智，而是他的胸怀和容纳度了。

包容既是一种智慧，也是一种胸怀，更是一种境界。从长远来看，包容作为一种传统美德，应成为企业的长期文化。中国历经了较长的、单一的计划经济和国有企业机制，那时社会差别不大。今天我国已是十分开放的市场经济国家，企业所有制多元化了，各种差别也十分突出。在这种情况下，我们需要互相包容、互相理解、互相帮助。

市场经济带来效率和财富，但如果不加强精神层面的引导，社会和企业也会出问题。以前物质贫乏时大家觉得富有了就是幸福，但如果心态不平衡，富有了苦恼反而更多，所以我在企业里主张一定要多进行思想引导和文化教育，让大家懂得知足、包容和感恩。知足，就是保持心态平和，淡然豁达；包容就是相互理解，多看别人长处，以“三人行必有我师”的想法来看问题，兼容并蓄，求同存异，共生多赢；感恩就是对社会常怀一颗感恩的心，奉行利他主义，饮水思源，乐善好施，回馈社会。

说到回馈社会，有人说中国的富人“富而不贵”，缺少对社会的回报，缺少西方的贵族精神。在西方，贵族不仅意味着财富，还意味着责任和担当。英国和阿根廷为马尔维纳斯群岛作战时，查尔斯王子亲自上舰鼓舞士气。天下兴亡，匹夫有责。今天富人虽然用不着上战场，但“匹夫之责”可以通过更多地承担社会责任及帮助他人来体现。

以前学习宏观经济时讲到公平的倒U形曲线，大意是随着经济发展，收入差距扩大，公平度降低，但越过拐点后，差距会逐渐缩小，公平度随之增加。今天，我们必须依靠加大改革力度来使社会更加公

平。在这个过程中，社会各方都应有包容的心态，富人应多缴些税、多做些慈善，低收入的人也要靠勤劳致富，逐渐步入中产阶层，从而使社会达致均富。

弘扬君子之道

前些年，我常思考一个问题：企业是一个集体，企业里的人因为共同的愿景和价值观走到一起，如果用一个词概括这个集体的特征，是命运共同体、志同道合者，还是精神家园？直到我读了余秋雨先生的《君子之道》一书，这个问题才得到了圆满的解答。这本书中谈及，文化有很多台阶，每一级都安放着不同的内容，最后一级台阶上应是“人格”，这是文化的终极成果。无论一个国家、一个民族还是一个企业，集体人格都构成了这个群体滋长于内心的稳定的文化画像。

按照荣格的观点，集体人格并不是形成于当代人的有生之年，而是埋藏于一个集体的历史记忆中，甚至始于那些久远的神话传说。像中国人耳熟能详的女娲补天、夸父逐日、精卫填海等故事，其中蕴含的朴素美好的价值观，经过不断的抽象、演绎、筛选、提升，久而久之就沉淀在中华民族深邃的记忆里，成为中国人安放灵魂的故乡。

那么，对于中国人来说，集体人格是什么呢？这正是《君子之道》要告诉大家的：“君子”是中国文化的人格理想，是儒家留给后世的文化遗产，是中国人最独特的文化标识。中国文化之所以绵延千年而没有沦丧，根本原因就是君子未死、人格未溃。

中国人是有君子情结的，中华民族绵延的文化就是要让我们成为有君子人格的人。举个最简单的例子，孩子小的时候，长辈就会教导他“你长大后要做一位谦谦君子”，这就是我们骨子里的人格理想。当然，有君子的文化基因，并不代表人人都能做君子。比如，现在媒体常常报道国人外出旅游时的不文明行为，争抢座位、随手摘花、乱扔垃圾、大声喧哗等现象屡屡发生，这些行为都有悖于君子之道。

● 经营心得

我们应该感谢古代的先贤大师们。他们构建的君子形象经过悠久历史的积淀，让几千年后的中国人有了认识自我、净化自我、提高素养的重要参照系。

做企业要弘扬君子之道。高山仰止，景行行止。君子就像一面镜子，让我们时时照出自己的差距，不断学习优化，进而构筑起企业稳定的集体人格。集体人格形成了，企业也就结出了文化的终极成果。

到底君子之道是什么？在余秋雨先生归纳的基础上，结合古代典籍和企业实际，我对君子之道又做了归纳和提炼。我认为，作为君子至少要做到6点：君子怀德，君子怀刑，君子止于至善，君子有耻，君子好学，君子自强不息。

“怀德”是做人之本，讲求道、义、德是君子的第一条标准，这是君子之道的起点。孔子把人分为君子和小人，认为君子和小人并不是从出身、职务上区分的，而主要是以品德而分。平民百姓如果品德高尚就是君子，高高在上的人如果品行不好也是小人。“怀德”的同时还要“怀刑”，也就是心有敬畏，守规矩、尊法纪，不能恣意妄为。

君子之交淡如水，“怀德”与“怀刑”的道理用于人与人之间，就是要营造“亲清”文化。人际关系上要“亲”：亲切友好，是指互相信任，互相尊重；亲密合作是指互相帮助，取长补短；亲如一家是指顾全大局，互利多赢。利益关系上要“清”：清清爽爽是指不搞寻租，不搞输送；清清白白是指作风廉洁，风清气正；清淡如水是指粗茶淡饭，遵规守纪。

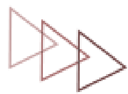
“至善”是君子的最高追求，指的是不断升华，努力达到最完美的境界。每个人都要努力做“善”的发光体，以积极健康的正能量影响他人，凡事精益求精，力争做到最好。企业是人格化的，要把“止于至

善”作为最高经营准则，对自然、社会、员工、客户、消费者等保持最大的善意，以高质量的产品和服务造福人类，绝不能做伤天害理的事。

在追求至善的道路上，知不足才能进步，于是就有了“君子知耻”一说。这里的耻，不仅指大错大恶之事，话说得不对，事做得不妥，学识品行不如别人，这些都算作耻的范畴。有耻辱心，人就会觉得难过、有愧意，知耻而后勇方能不断进步。

怎么进步呢？就是要“敏而好学”。俗话说，“士别三日，即更刮目相待”，这里的“士”是指读书学习的人。在一个快速变化的时代，做企业的人要适应不断变化的外部环境，必须进行学习，而且是团队学习。只有多学习，才能做好企业。

君子之道的最后一条是自强不息。古人说“天行健，君子以自强不息”，意思是，天道始终在周而不息地运转，君子应该效法天道运行的刚健品格，发愤图强、锲而不舍、积极进取、永不懈怠，使有限的生命获得永恒的价值。做人要善于发现和把握规律，顽强拼搏，积极向上，这都属于自强不息的范畴。另外，自强不息的刚健精神，与厚德载物的包容思想要结合起来，共同完成中国人刚柔并济的人格塑造。



典型案例 “Mission Impossible”

中国建材集团原本是一家实力薄弱的企业，一路发展过来顺境少、逆境多，但我们凭着一种不轻言放弃、不轻言牺牲的精神，硬是把无数的不可能变成了可能，实现了凤凰涅槃式新生。这种迎难而上、坚韧不拔、自强不息的精神，是我们这家企业集体人格最鲜明的特征。

记得10多年前，中国建材股份公司在香港上市时，我们是那样羸弱不堪、弱不禁风。2006年3月，我们凭着仅有的3.5亿元利润，怀着壮士出征的心情，踏上了IPO的路演征程。在那段时间里，路演团队每天都是早上6点起床，之后就是一场接一场的投资者见面会，连三餐的时间都要利用上。投资者可以边听介绍边吃简餐，我们却只能利用对方提问的短暂间隙吃几口。香港、新加坡、伦敦、纽约、波士顿、旧金山，一路奔波劳顿，我常常处于时间混乱的状态。飞机抵达美国波士顿机场的那天，看着舷窗外昏暗的天色，我甚至不知道当时是早晨还是黄昏。

香港上市成功之后，我们毅然把命运交给了市场、交给了改革。从当年的资本运营、联合重组、行业整合、混合所有制改革，到今天的供给侧结构性改革、转型升级、“互联网+”、“一带一路”，我们一路风雨兼程，闯过了一个又一个难关，创造了一个又一个奇迹。

凡事事在人为，不谋不就。当年香港上市成功后，一位券商特意送来一幅热映电影《碟中谍》（Mission Impossible）的电影海报，寓意是我们完成了不可能完成的任务。“把不可能变成可能”，这正是我们倍加珍视的伟大的上市精神。这种精神将永远激励着我们不忘初心，继续前进，创造无限可能。

● 经营心得

古人说“天行健，君子以自强不息”，君子应该效法天道运行的刚健品格，发愤图强、锲而不舍、积极进取、永不懈怠，使有限的生命获得永恒的价值。

君子之道是中国人独有的文化情结，而西方人对于如何做人、做什么样的人也有其标准和见解。像西方人推崇的绅士风范，核心精神是勇敢担当、正直理性、优雅谦恭、施人以恩等，这与中国的君子人格在社会责任感、自省精神、利他主义等方面高度契合。除了固有的

绅士传统，西方人还善于通过故事品读当下人生，像西方“人生三书”就从不同角度，帮助和引导我们更好地思索人生的价值。

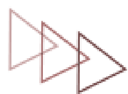
哈佛大学教授克里斯坦森在《你要如何衡量你的一生》一书中提出人生三问：如何做出完美的事业？如何拥有幸福的家庭？如何坚持原则，正直一生？他认为，事业是人生幸福的巨大动力，事业成功的标准不是高薪水、高职位等外在东西，而是追随自己的梦想和兴趣，去做真正喜欢的工作。与家人、朋友的关系是幸福生活最重要的源泉，因此要花时间经营，学会以同理心去了解对方的感受和需要，做到“人之所欲，施之于人”。此外，做人要诚信正直，关键时刻不能做道德让步。《纽约时报》的专栏作家戴维·布鲁克斯在他的著作《品格之路》里对人生追求的发问引人深思：“是追求好的人生履历，还是追求好的悼词？”好的人生履历是指人一生中所取得的辉煌成绩，好的悼词是指人对社会和他人的贡献，前者看重表观的业绩，而后者看重的是人们的口碑。查尔斯·汉迪在《你拿什么定义自己》一书中，通过回顾自己的人生成长阶段，引发读者不断思考应该珍视的人生价值。

- **经营心得**

企业家要有君子的风骨和情怀，既要明德修身，更要兼济天下，把个人和企业融为一体，把企业和社会融为一体，把有限的生命融入企业的成长，把企业的成长融入社会的发展。

到底怎样才算好的人生？我想，这个问题没有统一的固定答案。对于每个人来说，我们的一生都在不断地追寻和思考中度过，遍尝酸甜苦辣，历尽百转千回，努力达到平衡的境界，既包括事业、家庭、人生的平衡，也包括业绩、口碑的平衡。真正的成功人士都是用恭敬的至善之心去经营自己的人生，用谦卑的大爱之心找回了更好的自己，从而影响整个世界。

作为企业家，要有君子的风骨和情怀，既要明德修身，更要兼济天下，把个人和企业融为一体，把企业和社会融为一体，把有限的生命融入企业的成长，把企业的成长融入社会的发展。这就是企业家的人生价值，更是企业家的责任。企业家不能求名求利，计较个人得失，要有“利他主义”的人生态度，有“先天下之忧而忧”的精神，遵从儒家“仁义礼智信”的思想，对国家、社会、企业、员工、家庭和自己负责。在其位就要谋其政，无论做任何事，如果能有这样的追求，时时反躬自省，事事精益求精，那么我们的每一分努力都会是闪光的、有价值的。



典型案例 一路芬芳满山崖

2017年年底上映的电影《芳华》，引发了人们对于一个时代的追忆，也勾起了我对企业芳华岁月的感慨。我们这一代人出生在新中国成立初期，经历过豪情满怀的火红年代和上山下乡的锻炼改造，但真正的青春芳华始于改革开放这个伟大时代。

改革开放和经济快速发展给了我们这一代人大展拳脚的机会，实现了西方发达国家上百年才能达成的经济发展成就。我们用智慧和汗水改变了我们的世界，改变了我们的国家，改变了我们的企业。当然，在这个过程中，我们也付出了很多。

回首我在企业工作的40年，从车间技术员到工厂销售员，从厂长到集团总经理再到董事长，一路走来几乎没有停歇过。常言道“一分汗水一分收获”，任何一点儿成绩的取得都要靠超常的努力，对于我更是“十分汗水一分收获”。记得年轻时，我常年出差在外，有一次出差回家看到妻子在炒菜，而我的仅一岁多还站不太稳的女儿抱着妈妈的腿站在旁边，这一幕让我久久难以忘怀。但我想说的是，我并不是一个工作狂，我是一个怀揣理想而且十分热爱生活的人，这种忙碌的工

作状态是由特定的工作性质决定的，这些年虽然付出了许多，也经历了很多风浪，但我痴心不改，虽苦犹荣。

我崇尚一生做好一件事，这些年里也有离开企业的机会，但都被我婉言谢绝了。因为我早已企业化了，就像布料被做成了西服，就很难改成中山装了。时光如梭，转眼间我已逾耳顺之年。古人讲“立德、立功、立言”，我今后的一项很重要的工作，就是归纳、提炼、整理自己的企业经营管理经验，为推动中国企业发展做些贡献。我给自己的定位是，做一个为企业眺望远方的人，一个有精神财富的人，一个有理想、有思想的企业家。

2018年年初，在企业内部联欢会上，我与同事合唱了一曲《绒花》。之所以喜欢这首歌，是因为它代表了我的心声：致敬我们这个伟大的时代，致敬我们这一代人的奋斗精神，致敬一代又一代企业人的芳华人生。创业艰难百战多，回望过去，已是重峦叠嶂不见来路，唯有一路芬芳铺满山崖。

君子作为一种理想的人格设计，是人生必修的功课。我们应感谢古代的先贤大师们，他们构建的君子形象经过悠久历史的积淀，赋予中华民族强大的文化自信，指引几千年后的中国人走上心灵的康庄大道。我们也应感谢西方的文化学者们，他们关于人生的深邃思考，丰富了君子人生的内涵和实践道路，让我们有了认识自我、净化自我、提升自我的重要参照系。做君子就是做个合格、理想的中国人，做个有信念、有追求的企业人。当君子的涓涓细流汇集成强大的集体人格时，企业这条大河就会奔流不息。